

Syddansk Universitet

Kan man få forskere til at lægge guldæg?

Kaarsted, Thomas

Publication date:
2016

Document version
Accepteret manuskript

Citation for pulished version (APA):

Kaarsted, T. (2016). Kan man få forskere til at lægge guldæg? Motivation, styring og ledelse i den danske universitetsverden med særligt henblik på BFI.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Kan man få forskere til at lægge guldæg?

Motivation, styring og ledelse i den danske universitetsverden

med særligt henblik på BFI

How to get researchers to lay golden eggs?

Motivation, governance and management in the Danish university sector with special reference to the Bibliometric Research Indicator (BFI).

FMOL: Masterafhandling

Sommer 2016

Udarbejdet af Thomas Kaarsted

Vejleder Niels Opstrup

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	4
2. Problemformulering	5
3. Teoretiske perspektiver og forskningsspørgsmål	6
3.1. Den danske universitetsverden	8
3.1.1. The one size fits all-approach	8
3.2. Forskningsspørgsmål	10
3.3. Teori og værktøjer til at åbne den sorte boks	11
3.3.1. Crowding-teori	11
3.3.2. Motoren i crowding-teorien	13
3.3.3. Inddragelse af self-determination-teori	14
3.3.4. De basale psykologiske behov	16
3.3.5. Skizofrene forskere?	16
4. Metode, forskningsdesign og data	18
4.1. Datamaterialet	19
4.2. Brug af sekundære kvalitative data	19
4.3. Analyse og kodning af data	20
4.4. Displays	20
5. Analyse	22
5.1. De basale psykologiske behov som årsagsforklaring	22
5.1.1. En helt almindelig ualmindelig forsker	22
5.1.2. Det overordnede billede	24
5.1.3. Forskernes begrundelser	25
5.1.3.1. Autonomi	26
5.1.3.2. Kompetence	29
5.1.3.3. Tilknytning	34
5.1.4. Konfliktende udsagn	38
5.1.4.1. Teoretiske implikationer	39

5.1.5. Sammenfatning	42
5.2. De centrale psykologiske processer som årsag	44
5.2.1. De overordnede tendenser	44
5.2.2. Forskernes begrundelser	45
5.2.2.1. Teoretiske implikationer	48
5.2.3. Konfliktende udsagn	48
5.2.4. Sammenfatning	50
6. Diskussion	51
6.1. Le Grands begrebsapparat	52
6.2. No size fits all	52
6.3. De lokale lederes rolle	53
6.3.1. Situationel ledelse	54
6.3.2. Transformationsledelse	55
6.3.3. Hvad er belønning?	56
6.4. Sammenfatning: Genveje til guldæg?	57
7. Konklusion og perspektivering	58
7.1. Den sorte boks	59
7.2. Ét element i en travl hverdag	60
8. English Summary	61
9. Litteratur	62
10. Bilag	65
1. Respondenter	65
2. Kodelister	66
3. Displays – mængden	67
4. Arketyper	68
5. Displays – begrundelser	71
6. Impaired Self-determination og Self-esteem	73

1. Indledning

Indførelsen af performance management-systemer er den måske mest udbredte reformstrategi i den offentlige sektor. Logikken er, at hvis man sætter mål, udvælger indikatorer, monitorerer adfærd og betoner incitamenten i forhold i forhold til resultater, så bliver effektiviteten og troværdigheden større. Denne type performance-systemer kan opleves som afgørende for organisationens overlevelse (Mouritzen og Opstrup 2013: 2; Bøgh 2014a: 1).

I den danske universitetssektor er den bibliometriske forskningsindikator (BFI) en central del af den performancebaserede model. Formålet er at afspejle universiteternes forskningsaktivitet, og dette gøres ved at måle på antallet af publikationer. Men BFI gør mere end det. Den belønner de forskningspublikationer, der vurderes til at blive publiceret i de mest anerkendte kanaler inden for faget. Det vil sige, at BFI måler både kvantitet og kvalitet samtidig med, at den skal tilgodese alle fagområder og deres forskellige publiceringstraditioner. DNA'et stammer tilbage fra det norske system fra 2002, som har inspireret en række lande herunder Danmark (Aagaard 2015: 726), men BFI blev herhjemme først igangsat i 2009. Den er baseret på en bred politisk aftale og fordeler 25 % af de samlede danske statslige forskningsmidler, i praksis cirka 2,4 mia. kr. Til sammenligning modtager de frie forskningsråd 17 %, mens 58 % er basismidler (UFM, Danmarks Statistik 2015).

Universiteterne og deres forskere konkurrerer altså om midler. Danske forskere måles og vejes – og belønnes og straffes – ud fra bl.a. BFI i forhold til deres aktivitet. Det kan være via økonomiske incitamenten, frikøb, særlige opgaver eller forfremmelse eller modsat via sanktioner (uønskede opgaver) eller i yderste konsekvens afskedigelse. I forlængelse heraf er det styrings- og ledelsesmæssigt interessant at undersøge, hvad der motiverer forskere. Så meget desto mere, da den type BFI-systemer fortolkes og efterleves forskelligt på både institutions- og institutniveau (Aagaard 2015).

Min baggrund og interesse for at arbejde inden for dette felt er i høj grad udsprunget af min tidligere og nuværende ansættelse. Jeg var i otte år forslagsdirektør på Syddansk Universitetsforlag og udgav og redigerede massevis af bøger og tidsskrifter i tæt dialog med forskere på alle landets universiteter. I den forbindelse fik jeg et kendskab til og væsentlig erfaring i forhold til forskeres arbejdsmetoder og -betingelser – samt hvad der motiverer dem. Udover at forskning er selve grundlaget og berettigelsen for universiteterne, så er denne masterafhandling i høj grad også inspireret af min

nuværende ansættelse som souschef på Syddansk Universitetsbibliotek, hvor min organisation har en bred kontaktflade til forskere i forskellige sammenhænge bl.a. via PURE-systemet og i forhold til bibliometri.

Tidligere har det været italesat at dansk forskning skulle være verdensklasse. Selv om det muligvis kan henføres til de glade 00'ere, så måler danske universiteter sig stadig på diverse verdensranglister. Og selv om danske forskere måske ikke skal vinde guld, så skal de helst lægge et guldæg engang imellem. Eller som minimum bevise deres værd, så de kan komme på holdet.

Da denne afhandling er offentlig tilgængelig er respondenterne anonymiseret F1-F43.

2. Problemformulering

Der er lavet flere undersøgelser af BFI'ens betydning og effekt i dansk sammenhæng (Bøgh m.fl. 2006, Bøgh og Pallesen 2008, Mouritzen og Opstrup 2013, Bøgh 2014a, Nielsen 2015). De rummer både kvantitative og kvalitative data og måler bl.a. forskelle i motivation på tværs af fag/hovedområder samt stilling/titel, hvor de 'hårde' videnskaber generelt er mere positive over for BFI end de 'bløde', men at denne sammenhæng bliver svagere, når andre faktorer inkluderes¹. Tilsvarende er professorer mere positive end andre ansatte, hvilket generelt gælder ansatte med sikre karrieremuligheder. Fælles for undersøgelserne er, at de kun i ganske få tilfælde via inddragelse af kvalitative metoder har undersøgt, hvad der motiverer forskere².

Fælles for undersøgelserne er også, at de kun i få tilfælde undersøger forskernes motiver/oplevelse og via inddragelse af kvalitative metoder – fx interviews, fokusgrupper m.m. – har undersøgt, hvad årsagerne til forskernes motivation er. Generelt er der et videnshul inden for feltet (Nielsen 2015: 11). Det er derfor interessant i dansk sammenhæng yderligere at undersøge om forskere motiveres

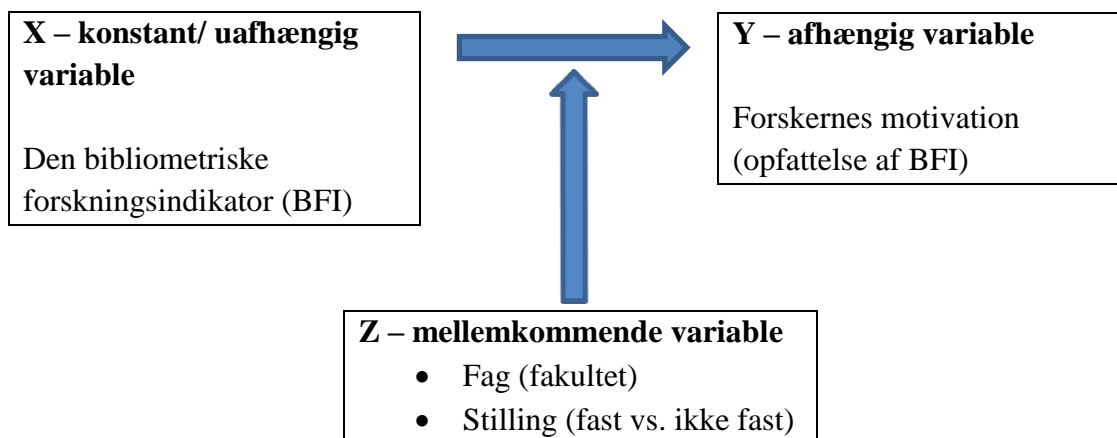
¹ Med 'hårde' menes naturvidenskab, sundhedsvidenskab og teknik. Med 'bløde' menes samfunds-fag og humaniora. (Mouritzen og Opstrup 2013: 19). I det følgende defineres lektorer og professorer som gamle/ældre forskere (med fast ansættelse), men post.doc, ph.d.'ere og adjunkter defineres som unge forskere (uden fast ansættelse).

² Mouritzen og Opstrup (2013) har foretaget en stor survey af forskere på otte institutter på fire danske universiteter suppleret med interviews med en række institutledere. Bøgh et. al (2014a) har foretaget en survey med data fra 101 forskere i årene 2000-2009 kombineret med 19 semistrukturerede interviews med på den ene side dekaner og institutledere samt på den anden tillidsrepræsentanter for forskerne samt 'menige' forskere. Endelig har Nielsen (2015) foretaget semistrukturerede interviews med 10 forskere fra Humaniora og Naturvidenskab, to institutledere og en administrativ leder. Til sammenligning indeholder det datamateriale, jeg har adgang til, 43 interviews med 'menige' forskere fra alle fakulteter på seks universiteter – bløde og hårde, unge og gamle.

forskelligt. Min ærinde er således at supplere disse eksisterende undersøgelser, og min problemformulering er med inddragelse af eksisterende studier, data og teori at klarlægge:

Er der forskel på danske forskeres motivation i forhold til oplevelsen af incitamenter (BFI) på tværs af fag/fakulteter samt stillingsbetegnelse – og hvis der er: hvorfor og hvordan kommer denne forskel til udtryk?

I forlængelse heraf er mit ærinde at diskutere, hvilke styrings- og ledelsesmodeller det kan kalde på. Formålet er at undersøge *mekanismerne* i den kausale sammenhæng i forhold til nedenstående analysemodel, eller at åbne den sorte boks.



Hidtil har en række undersøgelser påvist, at der *er* forskelle på forskere. Samtidig har de teoretiseret om mulige årsagsforklaringer på, at hårde/bløde og unge/gamle forskere reagerer og agerer på bestemte måder. Idet studierne kun i begrænset grad inddrager kvalitative tilgange, er der kun kradset i lakken på den sorte boks. Mit ærinde er at forsøge at lirke den op, besvare min problemformulering samt svare på mine forskningsspørgsmål – og herefter diskutere konsekvenserne styrings- og ledelsesmæssigt samt opsamle om der kan stilles nye spørgsmål til mine resultater jf. analysen.

3. Teoretiske perspektiver og forskningsspørgsmål

Performance management-systemer for forskere i Danmark har været en realitet siden 2009, og opmærksomheden har været rettet mod, om de forringer forskernes indre motivation ved at erstatte ”a taste for science” med ”a taste for publications” (Opstrup 2015). Kritikere har desuden beskyldt dem for at føre til ”akademisk doping” (Weekendavisen 2013), og der har i forlængelse heraf været fokus på, om kvantitet sættes over kvalitet (Kristeligt Dagblad 2015). Endelig påviser en engelsk

undersøgelse, at yngre forskere lider under denne type performance management-systemer (HEFCE 2015).

Der er dog modstridende synspunkter. En dansk undersøgelse har påvist, at forskerne bliver mere flittige (Information 2014), men samlet set mangler der viden om performance management-systemets konsekvenser i den danske universitetsverden (Nielsen 2015: 8). Generelt har performance management-systemer mødt kritik for, at de ikke klart anviser, hvordan måling skal foregå, at de har store omkostninger og er svære at implementere i organisationer (Bouckaert og Halligan 2006).

Som nævnt i indledningen gør jeg forsøget på at trænge dybere ned i årsagssammenhængene. Det gøres ved i analysesammenhæng at anvende en teoretisk begrebsramme, der trækker på to centrale og beslægtede teorier, nemlig motivation crowding-teori (Frey 1997, Frey og Jegen 2001) og self-determination-teori (Gagné og Deci 2005) samt diverse afledte og relaterede værker.

Crowding-teorien skal ses som en modpol til klassisk økonomisk teori, som den forsøger at nuancere. Det grundlæggende er skellet mellem motivationsformer, hvor der skelnes mellem extrinsic (ydre) motivation, prosocial motivation (altruisme) og intrinsic (indre) motivation. Crowding-teorien antager i modsætning til den økonomiske teori, at der ikke kun er en direkte og tilsigtet effekt af fx BFI, men at der også kan være en indirekte og utilsigtet effekt. Teorien siger i den forbindelse noget om, hvordan systemet virker samt om det er støttende eller kontrollerende (crowding in eller out).

Målet med min teoretiske redegørelse og efterfølgende analyse er dog ikke primært at af- eller bekræfte om crowding-teoriene holder – det er der lavet flere studier af – men derimod at trænge et spadestik dybere ned i de kausale årsagsforklaringer og -sammenhænge og belyse de indirekte effekter, der er omdrejningspunktet i den akademiske verden i særdeleshed eller blandt højt motiverede specialister eller vidensmedarbejdere i almindelighed. Hvordan BFI'en påvirker dem?

Først vil jeg se nærmere på de danske undersøgelser og koble dem på crowding-teorien for derpå at opstille mine forskningsspørgsmål. Dernæst vil jeg trænge ned i teorien i forhold til at åbne en udvidet teoretisk værktøjskasse, der dels kan hjælpe med at understøtte min kvalitative tilgang, dels hjælpe med at analysere data og besvare mine forskningsspørgsmål.

3.1. Den danske universitetsverden

Forskere har generelt et højt niveau af intrinsic motivation, ligesom danske forskere typisk er mere intrinsic end extrinsic motiverede (Mouritzen og Opstrup 2013). Motivation crowding-teori er derfor meget relevant at anvende i forhold til performance management-systemet (BFI) på danske forskningsinstitutioner. Samtidig er den eksisterende empiri i forhold til befalingssystemernes opfattelse meget begrænset (Bøgh 2014a), hvilket nærværende opgave forsøger at bidrage til.

Går vi skridt længere ned i forskerne motivation, viser Mouritzen og Opstrup (2013), at videnskabelig disciplin har betydning for opfattelsen af BFI, men der mangler samtidig svar på, fx hvorfor humanistiske forskere i højere grad end andre opfatter BFI som kontrollerende. Min afhandling har derfor fokus på videnskabelig disciplin og åbner i forlængelse af Nielsen (2015) den identificerede kausalsammenhæng mellem disciplin og BFI op ved at undersøge, hvorfor og hvordan videnskabelig disciplin har betydning. Konsekvenserne eller årsagerne kan være flere. Fx kan jagten på BFI-point hæmme nytænkning ved, at man satser på det sikre og tilskynder normalvidenskabelig forskning og dermed ikke kaster sig ud i alternative projekter, der endnu ikke er værdsat ift. BFI. På sigt kan det risikere få konsekvenser for videnskabernes og videnssamfundets udvikling (Nielsen 2015: 11).

Det er dog vigtigt også at slå fast, at individer kan være motiveret af både indre og ydre faktorer samtidig. Tidligere undersøgelser har samtidig konkluderet, at des mere intrinsic motiverede individer er i udgangspunktet, des større er tendens til, at de ser performance management-systemer som kontrollerende. Endvidere at de bløde videnskaber er mere skeptiske end de hårde, hvilket blandt andet skyldes, at sidstnævnte traditionelt har arbejdet med ranking og impact (Mouritzen og Opstrup 2013). Systemets utilsigtede følgevirkninger og kausale årsagssammenhænge er derfor interessante at undersøge på tværs af hovedområder.

3.1.1. The one size fits all-approach

En central påstand i performance management er, at offentlige organisationers performance og effektivitet kan forbedres, hvis man har stort fokus på resultater og høj ledelsesmæssig autonomi. De centrale elementer i performance management omfatter, at der opstilles klare organisatoriske målsætninger og kvantificerede mål operationaliseret på relevante indikatorer, der kan monitorere om man når målene efterfulgt af resultatmåling, evaluering og styring i forhold til resultaterne (Nielsen 2015: 13).

Man kan dog jf. Bouckaert og Halligan (2006) sætte spørgsmålstejn ved i hvilken grad, det er muligt i offentlige danske organisationer, der ofte er omfattet af flertydighed og mange politiske og organisatoriske mål. Dette bekræftes i anden sammenhæng af Aagaard (2015), som anfører at effekten af denne type bibliometriske performance management-systemer er uklar. En overset forklaring kan være, hvordan de lokale/decentrale ledelseslag tolker eller praktiserer det centralt udstukne system (Aagaard 2015: 726).

Ser man fx på SDU's udviklingskontrakt med Ministeriet for Forskning og Udvikling, så indeholder den et sammensurium af mål i forhold til både undervisning, samfundsrelevans og forskning. I forhold til forskningen er der tale om procentuelle mål, der skal øge ligestilling og give flere ansøgere til forskningsstillinger. Endelig ønsker man en stigning i tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed med 5 % om året (UK 2015-2017). Hvis man kobler denne flertydighed med BFI, samt også søgning af midler fra de frie forskningsråd hvor der kan være klart eller mindre klart definerede mål, så kan noget tale for, at kritikken via forskernes udsagn er relevant at undersøge.

Derudover er performance managements fokus på ledelsesstrategier om øgning af effektiviteten opstået i den private sektor. Der ligger implicit i dette en afgørende antagelse om, at forskellen mellem offentlige og private organisationer er tilstrækkelig lille til, at ledelsesformer og styringsværktøjer kan overføres til offentlige organisationer. Således falder performance management-bevægelsen i høj grad inden for et generisk perspektiv på ledelse med en one size fits all-tilgang til organisationer, der nedprioriterer forskelle på tværs af organisationer med en forventning om, at performance management har samme betydning på tværs af offentlige og private organisationer. Denne generiske antagelse kan dog kritiseres for at ignorere elementer, der adskiller offentlige fra private organisationer, ligesom den ikke rummer blik for, at individer måske reagerer forskelligt (Nielsen 2015: 13-14).

Samtidig viser forskningen, at der er en betydelig forskel i opfattelsen blandt forskere som arbejder i den samme type befalingssystem, og det kan tolkes i retning af, at ledelsesroller og individuelle forskelle spiller en central rolle for opfattelsen af BFI. The one size fits all-approach kan således få vidt forskellige reaktioner fra den samme gruppe medarbejdere (Bøgh 2014a, Mouritzen og Opstrup 2013: 13). I forlængelse af ovenstående flertydighed er det derfor relevant at se nærmere på danske forskeres oplevelse ikke kun af målopfølgningssystemerne men også ledelsesroller.

Mouritzen og Opstrup (2013) argumenterer desuden for, at individets motivationsstruktur er vigtig for crowding-out effekten, idet individets opfattelse af systemet kan afhænge af, i hvilken grad de i udgangspunktet er motiveret af indre eller ydre motivationsfaktorer. Således kan reaktioner på performance management hænge sammen med individets motivationsstruktur. Det er derfor relevant at undersøge opfattelsen af performance management med blik for individers forskellighed (Nielsen 2015: 15) og – udover hovedområder – også se nærmere på stillings- og ansættelsesmæssige forhold, der også interessante i og med, at yngre og ikke fastansatte forskere bedømmes/belønnes ud fra det samme system som ældre og fastansatte.

Den klassiske performance managements one size fits all-tilgang antager således, at én ledelsesstrategi vil virke på samme måde i alle organisationer og for alle individer, men de teoretiske diskussioner indikerer, at der kan være forskelle på organisationskontekster og tilsvarende forskel på individer – og derfor på hvordan performance management-systemer (her BFI) virker. Det betyder, at man kan opnå nuanceret indsigt i konsekvenserne i offentlige organisationer ud fra individets perspektiv (Nielsen 2015: 15). Derudover kan det i nogen grad også sige noget om, hvordan højt motiverede vidensmedarbejdere generelt opfatter sådanne systemer.

3.2. Forskningsspørgsmål

Tidligere forskning har således påvist forskelle på tværs af hovedområder og stillingsbetegnelser (samt altså også utilsigtede konsekvenser og indbyrdes modstridende udsagn fra de samme forskere). Men *hvorfor* og *hvordan* opstår disse forskelle? Som vi har set, kan kontrol give utilsigtede konsekvenser og reducere intrinsic motivation (crowding out). Er systemet støttende øger det intrinsic motivation (crowding in).

Under antagelse af, at forskere generelt har et højt niveau af intrinsic motivation, at danske forskere typisk er mere intrinsic end extrinsic motiverede, at de bløde opfatter BFI mere negativt end de hårde, at der kan være forskel på ældre og yngre forskere, samt at des mere intrinsic motiverede individer i udgangspunktet er des mere ser de performance management-systemer som kontrollerende (crowding out) vil jeg forsøge at åbne den sorte boks i forhold til mekanismerne for forskeres motivation, hvorefter mine forskningsspørgsmål er:

Forskingsspørgsmål 1: Hvorfor og hvordan oplever danske forskere på tværs af bløde og hårde fakulteter BFI som støttende eller kontrollerende?

Forskningsspørgsmål 2: Hvorfor og hvordan oplever danske forskere på tværs af stillingsbetegnelser og ansættelsesforhold (løs vs. fast) BFI som støttende eller kontrollerende?

I udgangspunktet placerer jeg mig således i forlængelse af den hidtidige forskning på området. Men ikke helt. For jeg forsøger at gå lidt længere, lidt dybere, i årsagsforklaringerne. Dette er forventeligt en udfordring. Med mit kendskab til forskere, så er de langt fra klassiske arketyper, som fx enten er hårde eller bløde, og min erfaring tilsiger, at de formentligt kan være motiveret forskelligt af den samme type belønning og straf samtidig. Det vil derfor også været et vigtigt spor og forfølge nærmere.

3.3. Teori og værktøjer til at åbne den sorte boks

Crowding-teoriens grundlæggende tilgang skal som nævnt ses som en modpol til klassisk økonomisk teori, som den forsøger at nuancere. Den økonomiske teori hviler grundlæggende på en principal-agent-relation, hvor en principal (fx en minister, oversygeplejerske eller institutleder) uddelegerer udførelsen af en given opgave til agent (en embedsmand, sygehjælper eller forsker). Principalen har et ønske om, at agenten udfører opgaven tilfredsstillende, men for principalen er problemet at opstille en betalingsstruktur – en belønning – som giver agenten tilstrækkeligt incitament til at udføre opgaven i overensstemmelse med principalens ønsker (Jacobsen og Thorsvik 2014).

I forlængelse heraf er et vigtigt fokuspunkt for performance management således paradigmet insisteren på målafklaring og resultatmåling ud fra en antagelse om strategiske rationelle aktører, der via incitamenter kan ledes til at præstere bedre (Nielsen 2015: 9). Det har siden midten af 1990'erne givet anledning til stor diskussion omkring, hvad der motiverer offentligt ansatte. Fx har der været formodninger om, at offentligt ansatte er nytte-maksimerende bureaukrater, der ud fra en rational choice-tankegang og agent-principal-relationen forsøger at vride sig, underspille eller snyde. Men den tilgang kan ikke forklare den modsatte adfærd (Houston 2005).

3.3.1. Crowding-teori

Det forsøger motivation crowding-teorien at forklare. Den siger noget om, hvorvidt systemet er støttende eller kontrollerende, *hvordan* systemet virker, og hvad det betyder for typen og mængden af motivation (Bøgh 2014b). Det giver nogle andre konsekvenser. Det centrale er *opfattelsen* af systemet, der betinger min hvordan- og hvorfor-tilgang. Det grundlæggende i crowding-teorien er skellet mellem motivationsformer (Frey 1997), som i følge Bøgh 2014b kan opstilles således:

- Extrinsic (ydre) motivation (egoisme)
 - gavne sig selv eller undgå straf, bonus eller lønforhøjelse, undgå firing
 - drejer sig om handlingens konsekvenser = gøre godt for én selv
- Prosocial motivation (altruisme)
 - drejer sig om handlingens konsekvenser = gøre godt for andre
- Intrinsic (indre) motivation
 - Knyttet til selve opgaveløsningen, om interesse i eller nydelse af opgaven for dens egen skyld (Le Grand 2003).
 - drejer sig ikke om handlingens konsekvenser = arbejdet bærer lønnen i sig selv

Ifølge motivation crowding-teori (Frey 1997; Frey og Jegen 2001; Bøgh 2014b) kan kontrol have utilsigtede konsekvenser og reducere intrinsisk motivation (**crowding out**). Er systemet støttende øger det intrinsisk motivation (**crowding in**). Det afgørende for, om der opstår u hensigtsmæssige konsekvenser, hvor indre motivation fortrænges af ydre incitamenter, er nemlig ikke så meget styringssystemet i sig selv, men *hvordan det opfattes og hvordan det virker* – samt hvad det betyder for mængden og typen af motivation (Nielsen 2015: 10; Bøgh og Pallesen 2008, Frey 1997).

Den klassiske litteratur om performance management har med antagelsen om strategisk rationel adfærd ikke blik for, at individer måske reagerer forskelligt. Universitetsforskere antages i høj grad at være domineret af indre motiver (Frey 1997; Frey og Osterloh 2006), hvilket giver et potentielt stort misforhold mellem en performanceorienteret økonomisk incitamentsstruktur og forskernes kultur med intrinsisk motivation. Dette kan medføre u hensigtsmæssige konsekvenser, idet indre motivationsfaktorer fortrænges af ydre (Frey og Jegen 2001). Således er der potentiel stor risiko for u hensigtsmæssige konsekvenser, når et performance management-system møder indre motiverede forskere (Nielsen 2015: 9).

I modsætning til performance managements ensidige fokus på ydre incitamenter til forbedring af rationelle aktørers performance fremhæver den motivationsteoretiske litteratur, at der kan være forskel på, hvordan individer reagerer. Motivationsteorien opererer ydermere med en flersidighed af motivationsfaktorer (se Frey og Jegen 2001; Gagné og Deci 2005; Le Grand 2003, 2010), der går videre end distinktionen mellem intrinsisk og extrinsisk motivation og crowding in/out.

Det er et centralt fokus for min masterafhandling. Disse dybereliggende aspekter af fx crowding-teori

(Frey og Jegen 2001) og varianten self-determination-teori (Gagné og Deci 2005) vil jeg derfor inddrage, idet de grundet min kvalitative tilgang er et godt udgangspunkt for at belyse området.

3.3.2. Motoren i crowding-teorien

Crowding-teori interesserer sig grundlæggende for, at selv om belønninger kontrollerer folks adfærd, så er der negative effekter, hvoraf den største er, at det underminerer selvregulering. Konsekvensen er, at folk tager mindre ansvar for at motivere sig selv.

I bestræbelserne på at integrere intrinsic motivation i økonomisk tænkning kan det være hensigtsmæssigt at betragte de to motivationstyper som modpoler. I mellem er der et vidt spektrum af kombinationer. Motivation crowding-teori tillader bevægelser på et kontinuum mellem polerne enten i form af crowding out (ydre pol) eller crowding in (indre pol). Disse bevægelser kan beskrives/forklares ved enten, at ens indre præferencer ændrer sig, eller ens opfattelse af opgaven, miljøet eller ens selvforståelse ændrer sig.³ Alt sammen set i konteksten af, hvordan systemet virker kan disse tendenser (in/out) være mere eller mindre styrende for mængden og typen af motivation.

Frey (1997) opererer i den forbindelse med 'belønningens skjulte pris', som er blevet generaliseret på to måder. Enten ved at alle udefrakommende interventioner som monetær belønning og regler efterfulgt af negative sanktioner kan påvirke intrinsic motivation, eller at eksterne interventioner kan skabe førnævnte crowding-in eller crowding out-effekt. (Muligheden foreligger også, at der slet ingen effekt er). Frey og Jegen (2001) sonderer i forlængelse heraf mellem tre situationer, der viser effekten på præstationen (performance) i principal-agent-sammenhæng:

- 1) En disciplinerende effekt som den økonomiske belønning eller ordre påfører agenten. Intrinsic motivation er fraværende eller konstant. Det samme sker hvis ekstern intervention rent faktisk øger agentens intrinsic motivation.
- 2) Det modsatte sker, hvis ekstern intervention underminerer intrinsic motivation, den marginale effekt er negativ, underforstået at sanktionerne ikke virker.
- 3) Generelt er begge effekter aktive, så begge typer effekt kan forekomme samtidig. Det er op til principalens synspunkt, om det er nyttigt at intervenere vurderet ud fra størrelsen af de to effekter (Frey og Jegen 2001: 593).

³ A change in preferences vs. A change in the perceived nature of the performed task, in the task environment or in the actor's self-perception (Frey og Jegen 2001: 592).

Disse tre situationer er potentielt interessante for mit sigte, særlig den sidste – som vi skal se senere i teori afsnittet – idet den kan bidrage til at forklare, at der kan være modstridende udtalelser fra de samme forskere.

Går vi endnu et spadestik dybere, er effekten af ekstern intervention på intrinsic motivation (Ibid.: 594) blevet tillagt *to centrale psykologiske processer*:

- a) **Impaired self-determination** = når ekstern intervention (kontrol) reducerer selvbestemmelse (selvværd) og intrinsic motivation. Man skal retfærdiggøre sin intrinsic motivation.
- b) **Impaired self-esteem** = når ekstern intervention ikke anerkender aktørens motivation og intrinsic motivation i realiteten afvises. Aktørens kompetencer tilgodeses ikke, deres værdi forringes. Den intrinsic motiverede person frarøves chancen for at vise sin interesse og involvering, når nogen udlover en belønning eller beordrer personen til at gøre det. Resultatet er, at man sætter tempoet ned.

De to processer gør, at man kan udlede under hvilke psykologiske betingelser crowding-out effekten optræder. Netop i forsøget på både at lede efter årsagsforklaringer samt forsøge at opfange variationen af forskernes udsagn, kan jeg bruge disse to begreber, da de kobles helt tæt til de crowding-effekter, forskningen hidtil har påpeget:

- Eksterne interventioner crowd out intrinsic motivation hvis individet opfatter dem som kontrollerende. *Self-determination og self-esteem lider.*
- Eksterne interventioner crowd in intrinsic motivation, hvis individet opfatter dem som støttende. *Self-esteem opfostres, man føler mere støtte, og ens self-determination øges.*

Et mål for analysen er således identifikationen af disse to nøglebegreber. Hvis forskerne føler, at BFI negativt ændrer deres hverdag, bryder med deres frihed, normer, selvværd, skaber mindreværd eller har negative konsekvenser i form af fx unødigt politisering, så kan det dokumentere, at de to centrale psykologiske processer er i spil og af- eller bekræfte en crowding-effekt. De optræder derfor begge på min startkodeliste.

3.3.3. Inddragelse af self-determination-teori

Selv om de to ovenstående processer er både vigtige og brugbare i min analyse og i forhold til at åbne den sorte boks, så er crowding-teori kun ét værktøj i bestræbelserne på at besvare mine

forskningsspørgsmål. Gagné og Deci (2005) foreslår i forlængelse af Frey og Jegen (2001) en teori om self-determination, der også indeholder interessante begreber for mit forehavende.

Self-determination-teori stammer oprindelig fra cognitive evaluation-teori, der forklarer extrinsic motivatorers indvirkning på intrinsic motiverede personer. Men den simple skelnen mellem intrinsic og extrinsic motivation gjorde den svær at placere i arbejdssituationer/organisationer. Derfor har Gagné og Deci differentieret teorien, hvilket er blevet afprøvet i en række sammenhænge, og der er empiri for, at den holder i forhold til fx sundhedssektoren, uddannelsessektoren og inden for sportsverdenen, hvilket betinger min anvendelse.

Cognitive evaluation-teori handler om, *hvorvidt* og *hvordan* håndgribelige belønninger, deadlines, overvågning og evalueringer underminerer autonomi og intrinsic motivation. Teorien har det udgangspunkt, at følelsen af **kompetence** og **autonomi** er vigtige for intrinsic motivation. Optimale udfordringsbetingelser og positiv feedback faciliterer intrinsic motivation ved at fremme fornemmelsen for kompetence, som således opstår, når folk føler sig ansvarlige for deres succesfyldte performance. Negativ feedback giver den modsatte effekt og udhuler både intrinsic og extrinsic motivation (Gagné og Deci 2005: 332-33).

Gagné og Deci har så at sige podet dette med motivation crowding-teori, der som nævnt tillader bevægelser på et kontinuum mellem polerne enten i form af crowding out (ydre pol) eller crowding in (indre pol). Dette har de udvidet i en betydning, der potentielt er interessant i mit forehavende.

Centralt for self-determination-teori er sondringen mellem autonom motivation vs. kontrolleret motivation, der forenkelt sagt er en sondring a la intrinsic og extrinsic motivation. Autonomi involverer en følelse af fri vilje og have erfaring for at træffe valg. Autonomi betyder, at man stræber efter den højeste grad af refleksion. Intrinsic motivation er et eksempel på autonom motivation. Man gør noget frivilligt, fordi det er sjovt. Kontrol er i den modsatte grøft, hvor der opleves et pres. En følelse af at skulle. Self-determination-teori fremfører således de er forskellige, men begge står i kontrast til amotivation.

Gagné og Deci opstiller herefter en udbygning – eller snarere en konkretisering – af Frey og Jegens kontinuum, hvor de vurderer extrinsic motivationsstyrke i fire varianter, der i varierende grad hælder i retning mod intrinsic motivation. Deres grundtanke er, at intrinsic motivation – drevet af aktiviteten

i sig selv – ofte er autonom, men at extrinsic motivation kan variere i graden af autonom vs. kontrolleret. Det forhold, at ens indre præferencer ændrer sig, bygger på Frey (1997).

Det er i forlængelse heraf vigtigt, self-determination-teori ikke er en faseteori, men blot beskriver integrationsgraden. Samtidig er en væsentlig sondring, at der ikke er tale om crowding-effekt, men derimod om en socialiseringsmekanisme der beskriver, hvordan ydre regulering på sigt kan blive til indre regulering. Det gør den potentielt mindre relevant til mit analyseformål, da jeg leder efter variationer i forskernes opfattelse.

3.3.4. De basale psykologiske behov

Kogt ind til en Maggi-terning bygger self-determination-teori på tre basale behov. Vi har allerede identificeret **autonomi** og **kompetence**, som begge vil indgå i analysen. Det tredje basale behov er **tilknytning** (relatedness). Teorien fremfører, at hvis folk oplever en form for tilfredsstillelse i forhold til tilknytning og kompetence, så vil de internalisere deres værdier og reguleringer, mens graden af tilfredsstillelse i forhold til autonomi, er hvad der udemærker integration. Disse tre behov placeres også på min startkodeliste. Det afgørende er her om respondenterne føler mindreværd.

Hvad er gevinsten ved at fremme disse tre basale psykologiske behov, kunne man spørge? Gagné og Deci har via forsøg og feltstudier etableret empiri for, at et arbejdsklima, der promoverer tilfredsstillelse af disse behov, øger medarbejdernes intrinsic motivation og i forlængelse heraf skaber en række vigtige resultater i form af bl.a. en vedholdende indsats, effektiv performance specielt i forhold til kreative opgaver der kræver konceptuel forståelse, større jobtilfredshed og 'organizational citizenship' (Gagné og Deci: 337).

Det er noget alle organisationer må formodes at efterstræbe, da de potentielt kan øge performance. Spørgsmålet er således, om det *modsatte* sker blandt danske forskere, som måles og vejes via BFI.

3.3.5. Skizofrene forskere?

Som vi har set ovenfor, kan one size fits all-tilgangen give modstridende udsagn fra de selv samme forskere (Mouritzen og Opstrup 2013: 13), lige som Frey og Jegen (2001) påpeger, at begge effekter (in/out) er aktive og kan forekomme samtidig. I forlængelse heraf viser Nielsen (2015), at det er utilstrækkeligt, at betegne BFI-systemet som enten støttende eller kontrollerende, hvor fx en oplevelse af støtte ikke nødvendigvis opfanger udsagn, om forskerne er positive, ligeglade eller

negative. Hun anskueliggør i den forbindelse også, at det ikke giver mening at kategorisere alle positive udsagn som støttende (Nielsen 2015: 84).

Dette er en aktualisering af min forventning om at finde modstridende udtalelser fra de samme forskere i interview-materialet. I den forbindelse er det fristende at konkludere, at danske forskere måske er en lille smule skizofrene?

Næppe. Deci, Ryan og Koestner (1999) tillægger det forhold, at respondenter kommer med modstridende udsagn, hvad de kalder opfattelsen af den 'functional significance', som modtagerne tillægger belønningen. Mere specifikt handler det om modtagernes tolkning af belønningen i forhold til deres egne følelser af self-determination og kompetence (ibid.: 628). Frey og Jegen (2001) nævner Deci, Ryan og Koestner (1999) som den bedste forskningsoversigt af fænomenet 'skjulte omkostninger' i socialpsykologien, hvilket er i nært slægtskab med Freys førnævnte begreb 'belønningens skjulte pris'. Samtidig opererer de også med de tre basale psykologiske behov, som vi ser hos Gagné og Deci, og ligger derfor inden for min teoretiske ramme.

Med udgangspunkt i cognitive evaluation-teori skitserer de, hvordan belønninger i mange tilfælde opleves at have modstridende effekter, hvor de på den ene side er kontrollerende (og nedsættende for autonomi-behov) og på anden som informerende (hvilket tilfredsstiller kompetence-behov). I det tilfælde arbejder de to processer mod hinanden og yderligere faktorer må tages under overvejelse i forhold til at forudsige effekten af sådanne belønninger (ibid.: 628). De fokuserer særlig på to:

For det første, i hvilket omfang belønningen lægger vægt på excellent performance, hvilket i forhold til et forskningsmiljø er uhyre relevant. Hvis fx extrinsic motiverede hårde forskere finder, at BFI underminerer deres kompetencer, så kan det forklare, at de både finder systemet støttende og kontrollerende på samme tid.

For det andet, om den interpersonelle kontekst er støttende eller kontrollerende. Den interpersonelle kontekst defineres som den sociale stemning, der er i forbindelse med fx et forskningsmiljø, og hvordan stemningen influerer på de tre basale behov. Det vigtigste tema er i den forbindelse i hvilket omfang, de ansatte føler sig pressede til at tænke, føle og opføre sig på bestemte måder. I vidt omfang handler det om den ledelsesstil, der benyttes af den nærmeste leder (ibid.: 629). Dette ligger i forlængelse af en større dansk undersøgelse, hvor der var stor variation i opfattelsen af det samme

ledelsessystem, hvilket tilføjer et nyt aspekt i forhold til, at lederroller og individuelle forskelle spiller en central rolle i forhold til opfattelsen af BFI (Bøgh 2014a).

Hvis forskernes daglige ledere (institutledere, centerledere eller eventuelt forskningsledere – hvoraf der godt kan være flere på samme tid) har et forskelligt syn på BFI, helt ignorerer denne, eller kun i begrænset omfang kommunikerer konsekvenserne videre til forskerne, så kan det forklare, hvorfor de føler BFI støttende og kontrollerende på samme tid. Det kan dog også være en bekræftelse af den 'trickle down'-effekt, der betyder, at denne type BFI-systemer har forskellig effekt. BFI kan nemlig være med til bl.a. at reducere ledelsesmæssig kompleksitet og derved virke tillokkende (særlig på de bløde områder). På medarbejdersiden kan BFI endvidere reducere angst ved at være et stabilt holdepunkt i en kompleks hverdag, ligesom der kan være større opbakning blandt mere etablerede forskningsmiljøer eller medarbejdergrupper end blandt nyere og tværvidenskabelige (Aagaard 2015: 734-35). Derfor er den styrings- og ledelsesmæssigt italesættelse et mulig interessant tema i forbindelse med analysen og diskussionen.

4. Metode, forskningsdesign og data

Dette afsnit indeholder en præsentation af data/kilder og de metodiske overvejelser og valg, der knytter sig til den empiriske del af projektet. Min problemformulering og forskningsspørgsmål er tæt relateret til den enkelte forsker samt hvordan, de opfatter eller reagerer på de kernebegreber og processer, som jeg identificerede i mit teoriafsnit. Jeg anvender derfor en fortolkende analysestrategi. Det er forskernes oplevelser, fortællinger og begrundelser jeg er interesseret i. Hvorfor og hvordan de opfatter BFI som støttende eller kontrollerende? I forlængelse af ovenstående vælger jeg et deduktivt forskningsdesign og en forklarende tilgang, da tidligere undersøgelser med enkelte undtagelser kun interviewede ledere (Bøgh 2012: 67-70). Samtidig inddrager jeg den store viden, der er på området i forvejen.

Kvalitative metoder bygger ofte på et videnskabssyn, hvor forskeren forsøger at sætte sig ind i de forskellige respondenters fortolkning af verden, og det er afgørende, at respondenterne får afgørende indflydelse på det vidensbillede, der skabes (Dahler-Larsen 2010: 25). Det er helt i tråd med, at mine analyseenheder (cases) er 'menige' forskere.

4.1. Datamaterialet

Mit datamateriale indeholder 43 interviews med forskere, som BFI direkte er møntet på. Materialet er genereret på Aarhus Universitet via et forskningsprojekt om Governance og Publiceringsadfærd (herunder BFI) og er gennemført som semi-strukturerede interviews, som efterfølgende er transskriberet og kodet i programmet Nvivo, der tillader struktureret og systematisk behandling af store tekstmængder. Forskerne lever således op til mit sigtet med min analyse. De repræsenterer alle fakulteter og er vægtet repræsentativt i forhold til hård/blød og stillingsbetegnelse (ung/gammel). Se bilag 1 for de nærmere detaljer. De er i afhandlingen som nævnt anonymiseret F1-43.

Den oprindelige kodning viste sig meget anvendelig i den første sortering af materialet. Det fyldige interviewmateriale er opdelt i 6 kategorier og 69 koder (nodes), hvoraf 11 indeholdt ord som fx BFI og våde vs. tørre områder og dermed af relevans for mig. Efter en gennemgang og isolering af umiddelbart relevant materiale i forhold til disse koder, fyldte mine udklip over 500 sider i et Word-dokument (dog med nogle gentagelser).⁴ Derpå kodede jeg dem selv. Se afsnit 4.3.

4.2. Brug af sekundære kvalitative data

Udover de generelle styrker ved kvalitative data, som at de kan bidrage til at forstå mening, afdække kompleksitet og hjælpe til at forstå respondenternes livsverden, så kan de samlet afdække den procesorienterede kausalforståelse, der er selve motoren i denne afhandling. Derudover er der styrker og svagheder ved sekundære kvalitative data, som jeg skal være opmærksom på.

Styrker

- Større datamængde end hvis jeg selv fx lavede 4-6 interviews
- Større variation i forhold til forskernes udsagn, hvorved en central empirisk dimension styrkes
- Bedre generaliserbarhed grund mængden
- Mange cases, hvor flere kvalitative studier på mit niveau ofte kun rummer få
- Stor validitet og reliabilitet – ophavssituationen er meget troværdig

⁴ Kodningen falder under kategorier som Organisation og Publiceringens rammebetingelser og blandt de 11 koder er fx BFI'en implementering på instituttet, Bagsider ved publiceringskulturen, Betydningen af BFI'ens niveauer, BFI-tidsskrifter, BFI'ens effekt på forskeren og Forskerens motivtation i publicering.

Svagheder

- Materialet er genereret i et andet perspektiv og anden problemstilling
- Jeg har ikke deltaget i indsamlingen og ikke mødt forskerne
- Ingen indflydelse på udvælgelse, interviewguide, transskribering og kodning
- Ingen mulighed for opfølgende eller uddybende spørgsmål

Disse svagheder til trods vurderer jeg dog, at materialet samlet set kan anvendes til mit formål.

4.3. Analyse og kodning af data

Da mit design er deduktivt benytter jeg en lukket kodning, da jeg så kan systematisere data og sammenligne cases/forskere. Som nævnt laver jeg en kodning af andres data ud fra de nøglebegreber, som jeg har identificeret i mit teoriafsnit. Det medfører imidlertid det potentielle problem, at jeg misser noget væsentligt med relevans for mine forskningsspørgsmål. Så selv om åbne kodninger normalt bruges til induktive designs vælger jeg efterfølgende at lave en sådan, da det sikrer, at jeg er opmærksom for uventede betydningsfulde mønstre. Både min start- og slutkodeliste ses i bilag 2.

4.4. Displays

Som et vigtigt element i min analyse vælger jeg at bruge displays. Årsagen er todelt. For det første vil jeg kondensere materialet og identificere tværgående temaer. For det andet er jeg på jagt efter indikatorer, der kan sige noget om styrken af udsagnene. Hvor meget fylder kontrol, støtte etc. Derudover giver displays mig den fordel, at de tre kvalitetskriterier – autencitet, inklusion og transparens – overholdes (Bøgh 2012: 191-95).

Et display er netop en koncentreret fremstilling af kvalitative data, der er opstilles på en sådan måde, at det hjælper med at besvare forskningsspørgsmål (ibid.: 188), og er derfor velegnet til mit formål. Så meget desto mere at jeg forsøger at pinpointe forskelle mellem hård/blød og ung/gammel, hvor jeg kan sammenligne udsagnene (ibid.: 205), ligesom det kan hjælpe med at finde anormaliteter undervejs (ibid.: 209). Samtidig gør de mig i stand til at drage konklusioner, hvilket skaber inferens og en systematisk underbygning af mine konklusioner.

Mine displays er udarbejdet på baggrund af Gagné og Decis (2005) tre basale psykologiske processer, der er en viderebygning af Frey og Jegen (2001) centrale impaired-begreber. Disse

processer er fælles DNA, hvor autonomi er kernebegrebet. Min kodning skal identificere både kontrollerende og støttende udsagn, der sammenfattes i nøglecitater og -ord samt repræsentative fortællinger og først optælles i Display 1. Herefter kan jeg i Display 2 og 3 analysere, hvordan BFI opleves og åbne den sorte boks. Derudover kan Display 1 bekræfte hovedtendensen (out/in) i forhold til mængden af udsagn.

Display 1. antal udsagn/antal forskere – mængden

	Støtte (in)	Kontrol (out)
Autonomi		
Kompetence		
Tilknytning		

Display 2. Konkrete udsagn – styrken og mængden

Udsagn om	Støtte (in)		Kontrol (out)	
	Blød	Hård	Blød	Hård
Autonomi				
Kompetence				
Tilknytning				

Display 3. Konkrete udsagn – styrken og mængden

Udsagn om	Støtte (in)		Kontrol (out)	
	Ung	Gammel	Ung	Gammel
Autonomi				
Kompetence				
Tilknytning				

Samlet set hjælper mine displays mig med at krydse forskernes basale psykologiske behov med opfattelsen af systemet og derfor potentielt kunne udlede centrale observationer og vurdere styrker i forhold til primært deres autonomi. Samtidig tillader mine displays at jeg opsamler og kondenserer nøgleord, temaer og tendenser som så at side kan krydstjekkes med de mellemkommende variable. Samlet hjælper de mig med at besvare, *hvorfor* og *hvordan* danske forskere på tværs af bløde og hårde fakulteter samt stillingsbetegnelsen og ansættelsesforhold oplever BFI.

For nærmere at kunne vurdere styrken af udsagnene tager jeg derudover et ekstra værktøj i anvendelse. Dall (2011: 56) interviewer 12 lærere for at afdække deres ledelsesopfattelse og motivationsgrad. Hun kategoriserer graden af motivation ud fra intensiteten i lærernes udsagn bl.a. målt på ordvalg, uopfordrede udsagn og mængden af udsagn, hvorefter hun inddeler dem i kategorier. Denne tilgang kan jeg 'oversætte' jeg i forhold til Frey og Jegens begreber om impaired self-determination og impaired self-esteem. Dette er direkte oversætteligt til mine displays.

Motivationsindeks: Self-determination og self-esteem (autonomi)

Self-esteem og determination	Crowding effekt	Faktor	Kategorisering	Antal samt Begrundelse (citater)	Respondent
Stærk nedsat	Stærk Out	Meget stærk kontrol	Særdeles og meget stærke indre udsagn	Kontrollerende, hvordan og hvorfor	N.N.
Middel nedsat	Middel Out	Stærk kontrol	Stærke og positive indre udsagn	”xx”	N.N.
Svagt nedsat	Svag Out	En vis kontrol	Overvejende positive indre udsagn af en vis styrke	”xx”	N.N.
Både/og	Både/og	Både kontrol og støtte	Positive udsagn af varierende styrke af både indre og ydre	”xx”	N.N.
Svagt øget	Svag In	En vis støtte	Overvejende positive ydre udsagn af en vis styrke	”xx”	N.N.
Middel øget	Middel In	Stærk støtte	Stærke og positive ydre udsagn	”xx”	N.N.
Stærkt øget	Stærk In	Meget stærk støtte	Særdeles og meget stærke ydre udsagn	Støttende, hvorfor og hvordan	N.N.

Samlet rangordner det udsagnene i forhold til styrke og repræsentativitet samt kondensere indholdet.

5. Analyse

Analyseafsnittet er systematiseret i forhold til de temaer, der præsenteres i teori-afsnittet. De tre basale psykologiske behov fra self-determination-teori (Gagné og Deci) indgår i afsnit 5.1 og de to centrale impaired-begreber fra motivation crowding-teori (Frey og Jegen) i afsnit 5.2. Undervejs inddrages de displays, jeg har udarbejdet. Af praktiske grunde er en del af disse placeret som bilag. Undervejs vil jeg, hvor det er relevant, lave teoretiske koblinger og afslutningsvis forsøge at besvare mine forskningsspørgsmål. Herefter vil jeg i næste afsnit med udgangspunkt i Le Grands styringsteori diskutere hvilke styrings- og ledelsesmodeller, der eventuelt vil passe til den danske forskningssektor samt i den afsluttende perspektivering berøre andre forklaringsfaktorer. For en oversigt over respondenterne henvises til bilag 1. De – og deres repræsentative fortællinger – inddrages undervejs i analysen.

5.1. De basale psykologiske behov som årsagsforklaring

5.1.1. En helt almindelig ualmindelig forsker?

Professor F21 fra SDU har forsket inden for samfundsvidenskab i en halv menneskealder. Han har med stor hyppighed publiceret i alle væsentlige internationale tidsskrifter inden for sit felt og har

derudover fundet tid til at indgå i forskningsrådsarbejde, diverse universitetsfora samt har formidlet via fx Danskernes Akademi, ligesom han en gang imellem blander sig i den offentlige debat med et glimt i øjet. Set i forhold til danske forskere som helhed er han en helt almindelig ualmindelig forsker. Han har selvfølgelig sin egen helt unikke profil, men i nærværende sammenhæng er han sammen med otte andre respondenter, det tætteste vi kommer på en arke- eller prototype. Han er derfor et godt eksempel på en stor del af de spor, jeg vil forfølge i analyseafsnittet.

F21 føler en høj grad af autonomi, hvor han *ignorerer BFI* – ”... den kan ikke rigtig bruges til noget, fordi ... den er for grovkornet” – ligesom han ”... har tilladt mig at forfølge nogle af de andre pligter, der er til at få den her verdens akademiske ... niveau til at virke.” BFI er kort sagt ikke noget, der styrer hans akademiske liv. Han er dog samtidig kritisk indstillet og føler en form for begrænsning eller kontrol, hvilket afsløres af hans udsagn i forhold til begreberne kompetence og tilknytning. Dels finder han, at BFI’s vurdering af kvalitet og indikatorens impact er problematisk, idet der er ”... fanden til forskel” i forholdet mellem relevans og indhold, hvorfor han betegner BFI som en ”... subjektiv udvælgelse, og hvis folk ikke har fingeren på pulsen i, hvad der egentlig rører sig ude i den store verden, så bliver det ikke en særlig smart ... indikator.” Dermed berører han *faglig begrænsning* og *politisering* i forhold til BFI’s fairness som centrale begrundelser. I den forbindelse får en af hans fagfæller, som har været med til at lave BFI, skudsmålet, at ”... den gut ... som har siddet og været med ved bordet ... han har jo dårligt publiceret et eneste ordentligt sted.” Touché.

Det leder over i en negativ oplevelse i forhold til begrebet tilknytning. Her tænkes ikke i relationen til hans institut eller institution, men mere i forhold til kollegerne. Dels føler han – også internationalt set – at nogle udviser ”... uetisk adfærd ... der er nogle, der stjæler med arme og ben ... andres ideer ... og publicerer dem i eget navn.” I parentes bemærket har redaktionen på et internationalt anerkendt tidsskrift, hvori han indgår, overvejet at indføre en ”snydedetektor.” Dette ser han som en konsekvens af den ”voldsomme fokusering” på impact og BFI.

Dette rammer en anden tendens i datamaterialet, som lidt forenklet kan kaldes *snyd eller dårlig stil*, men F21 oplever som flere af de øvrige respondenter også en vis *ukollegialitet*, som har flere udtryk, men her italesættes i forhold til manglende helhedsorientering: ”Der er en gruppe medarbejdere, som ... ikke bekymrer sig om vores studerende ... hvis der er en alt for enøjlet fokusering på publiceringsadfærd, jamen så glemmer man jo den anden dimension af vores liv.”

Set i forhold til crowding-teorien er profilen på F21 i relation til de tre basale psykologiske behov således In-Out-Out, og hans udsagn rammer – som vi skal se – en række tjekbokse for hyppigt forekommende tendenser og begrundelser. Samtidig rammer han også en anden tendens, nemlig at *begrundelserne går på tværs af de mellemkommende variable* (fag/fakulteter samt stillingsbetegnelse). I forhold hertil deler han typen blød/gammel med én kollega, mens tre af de øvrige er hårde/unge og fire er hårde/ældre. Så godt som alle forskere har som ham *både støttende og kontrollerende udsagn*.

5.1.2. Det overordnede billede

Samtidig udstiller F21 umiddelbart den mangel på stringens eller ensartethed, der ved første øjekast er i datamaterialet. Der er meget få arketyper⁵, men interessant er det dog, at 14 forskere ud af 43 oplever systemet som kontrollerende i forhold til alle de tre psykologiske behov, hvor af ni er bløde og fem hårde med en jævn vægtning i forhold til stillingsbetegnelse. Den tendens bekræftes, hvis vi ser nærmere på mængden af udsagn og antallet af forskere, samt hvor de placerer sig. Generelt er der en tydelig crowding out-effekt til stede.

Display 1A. Antal udsagn – mængden

	Støtte (in)	Kontrol (out)	Antal i alt
Autonomi	54	61	115
Kompetence	10	89	99
Tilknytning	13	61	74

Displayet afslører, at hvor fordelingen vedr. autonomi (det vigtigste behov) er nogenlunde ligelig, så er der en entydig crowding out-effekt til stede forhold til kompetence og tilknytning, som jeg vil forsøge at beskrive nærmere i forhold til de mellemkommende variable. Men ét er mængden af udsagn, hvor flere forskere kan have mange udsagn (eller kæpheste) i forhold til de enkelte begreber. Noget andet er antallet af forskere. Her bekræftes den overordnede tendens dog i det store hele.

Display. 1B. Antal forskere – mængden

	Støtte (in)	Kontrol (out)	Både støtte og kontrol (konfliktende udsagn)	Antal i alt
Autonomi	31	22	14	40
Kompetence	7	32	5	34
Tilknytning	9	27	6	30

⁵ Ingen andre Crowding In- og Out-kombinationer rummer flere end fire forskere. Derudover følger fire forskere alene systemet støttende (de er alle bløde, tre er gamle), mens ni forskere alene følger systemet kontrollerende (seks af dem er bløde, seks af dem unge). Der er samlet over 20 forskellige kombinationer i relation til de tre basale psykologiske behov. Se Bilag 4.

Displayet afslører en overvægt i forhold til autonomi, hvor cirka 3/4-dele af forskerne føler støtte, hvilket umiddelbart blot forstærker billedet af professor F21 som arketype. Det gælder også, når vi ser på crowding out-effekten i forhold til kompetence og tilknytning, hvor cirka 3/4-dele af forskerne føler, at systemet er kontrollerende. Dette fører frem til min videre analyse af de tre begreber via forskernes udsagn, hvor det centrale er med den inddragede teori at forklare, hvorfor og hvilke forskere der oplever både støtte og kontrol i forhold til autonomi samt kontrol i forhold til kompetence og tilknytning. Samtidig er et væsentligt spor i den følgende analyse, at en betydelig del af forskerne har modstridende eller konfliktende udsagn (både støttende og kontrollerende udsagn inden for det samme psykologiske behov – fx 14 i forhold til autonomi), hvilket skal ses i forlængelse af, at 3/4-dele alle forskere (32 ud af 43) kan citeres for både støttende og kontrollerende udsagn generelt. Dette skal vi se nærmere på i afsnit 5.1.4.

5.1.3. Forskeres begrundelser

I både teori og empiri er der evidens for, at bløde (intrinsic motiverede) forskere finder BFI kontrollerende, mens hårde (extrinsic motiverede) forskere finder BFI støttende. Hvis vi ser nærmere på mængden af udsagn og forskere (i bilag 3), bekræftes dette overordnet set. Samtidig er der en lille overvægt af hårde forskere, som i forhold til autonomi finder BFI støttende, mens de bløde forskere samlet set på de tre basale behov finder BFI kontrollerende. Tilsvarende finder de unge forskere i højere grad systemet kontrollerende.

I forlængelse af mine forskningsspørgsmål, er det interessante, *hvorfor og hvordan* forskerne oplever henholdsvis støtte og kontrol – og med hvilke begrundelser. Ser vi overordnet på begrundelserne og forsøger at kondensere og koncentrere dem, så åbner Display 2 og 3 for de gennemgående tendenser:

Display 2. Bløde og hårde. Styrken (kondensat af de konkrete udsagn)

Udsagn om	Støtte (in)		Kontrol (out)	
	Blød	Hård	Blød	Hård
Autonomi	Ignorerer BFI	Ignorerer BFI* Kender ikke BFI*	Pres*	Pres
Kompetence	-	-	Faglighed* Salamipublicering* Politisering*	Faglighed Salamipublicering* Politisering
Tilknytning	-	-	Politisering* Ukollegialitet* Ledelse*	Politisering Ukollegialitet

Markering med asterix betyder en overvægt af udsagn. Se bilag 5 for den nærmere fordeling af udsagn. De tomme felter skyldes meget få udsagn.*

Display 3. Stillingsbetegnelse (alder). Styrken (kondensat af de konkrete udsagn)

Udsagn om	Støtte (in)		Kontrol (out)	
	Ung	Gammel	Ung	Gammel
Autonomi	Ignorerer BFI Kender ikke BFI	Ignorerer BFI* Kender ikke BFI*	Pres*	Pres
Kompetence	-	-	Politisering Faglighed* Salamipublicering*	Politisering*
Tilknytning	-	-	Politisering	Ukollegialitet* Politisering* Ledelse*

Markering med asterix* betyder en overvægt af udsagn. Se bilag 5 for den nærmere fordeling af udsagn. De tomme felter skyldes meget få udsagn.

Sammenligner man de to displays, er mange af begrundelserne helt ens, men vægtingen og fordelingen er forskellig på tværs af de mellemkommende variable. Spørgsmålet er om begrundelserne også italesættelses rimeligvis ens?

5.1.3.1. Autonomi

Overordnet føler de hårde forskere i højere grad **støtte**, hvilket ikke er helt i tråd med F21 som arketype, da han er en blød forsker. Omvendt kan man konstatere, at når talen falder på, hvorfor forskerne *ikke kender BFI*, så er begrundelserne på tværs af de mellemkommende variable helt identiske med udsagn som: ”Jeg er sikker på, at det er noget, jeg burde kende til, men det ærlige svar er nej” (F8) eller ”... no clue om hvad det er” (F39). På den vis rammer han stadig den overordnede profil.

Se vi på, hvorfor forskerne *ignorerer BFI*, er mængden af udsagn større og begrundelserne mere nuancerede. Der er en overvægt af hårde forskere, hvor af flere i modsætning til BFI lægger mere vægt på det pres, de lægger på sig selv. Mest direkte – og autonomt – udtrykt af en naturvidenskabsprofessor (F16) fra Københavns Universitet: ”Jamen, det kan godt være, at ledelsen har en eller anden forventning, men den vil aldrig ... transformere sig ned til den enkelte forsker ... det største forventningspres er dit eget ... det er jo ikke ... hvad en eller anden dødssyg dekan eller institutleder måtte synes.”

Dette bekræftes – om end med mindre styrke – af andre hårde forskere. Pres andre steder fra afspejler sig også blandt de bløde forskere, men her er der (helt klassisk i forhold til crowding-teorien) mere tale om et ydre pres eller eksterne faktorer ”... fordi vi også har så meget pres fra ...

alle andre fronter, og der er så mange rankings og impact factor her og der” (F43).

Mens der således er der et ret markant sammenfald mellem bløde og hårde forskere, så er billedet anderledes i forhold til unge og ældre, hvoraf sidstnævnte gruppe helt i stil med F21 er ligeglade med BFI, idet flere afspejler udsagnet: ”Nu er jeg så gammel, at jeg kan bestemme selv...” (F12). For de unge er der dog tale om et andet og mere nuanceret eller mudret billede, hvor der kan spores et fokus på faglighed eller idealisme, bedst udtrykt af F38, adjunkt på det tekniske fakultet i Aalborg, der udtaler, ”... at vi kan, lidt naivt, karakteriseres som fuldstændigt ligeglade med BFI-point ... eller ”... jeg vil ikke gå på kompromis med forskningen ... det er jo det værste man kan gøre” (F10). De fleste konstaterer dog blot, at de ignorerer BFI, hvorfor der er andre – muligvis faglige – faktorer på spil.

Autonomi er det vigtigste af begreberne i denne afhandling, da det er placeret centralt hos både Gagné og Deci samt Frey og Jegen (se også afsnit 5.2). Det er derfor interessant at opholde sig lidt mere i dette farvand og se nærmere på, hvorfor forskerne føler sig begrænsende i deres autonomi eller ligefrem oplever en grad af **kontrol** i forhold til BFI.

Her er der overordnet set tale om et *pres*, der kan manifestere sig enten *ledelsesmæssigt* eller *publiceringsmæssigt* for de bløde og hårde forskere, mens der for de unge primært er tale om *pres* i forhold til *grundlaget for ansættelse*.

I forhold til de to første temaer er skellet mellem bløde og forskere forholdsvis klart. De bløde føler en vis eller høj grad af overvågning, hvor et signifikant eksempel er to på hinanden følgende institutledere, der siger til en forsker at han ”... skal publicere om de og de emner” og samtidig stoppe publicering i andre kanaler, hvilket han synes er ”for voldsomt” (F35). Han betegner dette – sammen med flere andre – som ”... et meget konkret pres” både ledelses- og publiceringsmæssigt.

De hårde forskere oplever også et *pres* ledelses- og publiceringsmæssigt. Men her handler det mere om output og produktion generelt end om detailstyring, hvor fokus er på, at der selvfølgelig ”... skal leveres nogle BFI’er” (F23), eller hvor det tydeligt meldes ud, at det ”... ikke er acceptabelt ikke at være publicerende” (F1).

Ser vi på de ældre forskeres italesættelse, så er der tydeligvis for en del af disse en slags generationsbarriere på spil. Både ledelses- og publiceringsmæssigt tales der på tværs af hårde og

bløde forskere om et pres omkring BFI, som de opfatter som ”meningsløst” (F29), og som forstyrrer og irriterer dem, hvor et problem er at ”... der ikke er ro” (F27). Det kan tolkes som om, at en gruppe ældre forskere – hér syv-otte år efter BFI’ens indførelse – stadig ikke har vænnet sig til ønsket eller presset om at publicere. Det er muligt, at de selv samme forskere ignorerer BFI, men de føler sig stadig pressede og kontrollerede.

For de unge er der noget helt andet på spil, hvilket er en af de mest signifikante tendenser i undersøgelsen. Her ses BFI som et kontrollerende element i bestræbelserne for videre ansættelse. Både det ledelses- og publiceringsmæssige knytter sig således i høj grad op på BFI som (en del af) grundlaget for videre og fast ansættelse (et forhold flere ældre forskere i øvrigt også er bekymrende for eller udtaler sig om på de unges vegne). I de unge forskeres udsagn er det væsentligt at forsøge at skelne mellem hele det akademiske karrieresystems indretning set i forhold til BFI’s specifikke rolle. Mange unge forskere laver dog den konkrete kobling: ”Så fordi jeg sidder i en adjunktstilling og skal samle point, så er jeg påvirkelig ... men kravene derefter, når man er lektor eller professor ... er så små, at det er næsten ingenting – et halvt point om året” (F31).

Samtidig kobles dette pres konkret på deres ledes adfærd, hvor ”... jeg går ud fra, at institutlederen kigger på det hér, og hvis jeg vil komme videre i min egen karriere, jamen så må jeg måske alligevel kigge på de her point” (F42). I forlængelse heraf udtaler flere sig også om mængden af publikationer, der – som vi skal se senere i dette afsnit – er et centralt kritikpunkt for en stor gruppe forskerne, mest præcist spidsformuleret ved den unge humanistiske forsker F28 fra Københavns Universitet: ”... det er da et stort pres ... det kan godt være, man kunne have klaret sig med to udgivelser, men hvad så hvis der kommer nogen med tyve, ikke?” Samlet føler en gruppe unge forskere sig i risikogruppen for at blive overhalet inden om i forhold til fast ansættelse, fordi andre udnytter BFI-systemet mere strategisk. Det er dog samtidig væsentligt at slå fast, at BFI ikke er det eneste observationspunkt for de unge forskere i denne sammenhæng.

Delkonklusion – autonomi

Selv om fordelingen af udsagn inden for autonomi overordnet bekræfter crowding-teoriens signifikans (in/out) i forhold til hårde og bløde forskere, så er der dog tale om en ret svag tendens.⁶

⁶ Mens fordelingen af udsagn overordnet i forhold til autonomi siger 50/50 mellem støtte og kontrol, så er 37 % af udsagnene (20/53) og 45 % af forskerne (14/31) bløde i forhold til at føle støtte, lige som 38 % af udsagnene (20/52) og 43 % af forskerne (9/21) hårde i forhold til at opleve kontrol. Selv om det overordnet bekræfter in/out-teorien, så nuancerer det billedet.

Anderledes forholder det sig i forhold til stillingsbetegnelse, hvor særligt de unge føler kontrol og de ældre støtte. Den mellemkommende variabel stillingsbetegnelse er tydelig i forhold til kontrol for de unge forskere med hensyn til ansættelse samt i en vis grad for de ældre forskere i form af en slags generationsbarriere. Samtidig er en meget tydelig tendens, at en overvægt af de ældre forskere helt ignorerer BFI og føler systemet støttende (eller måske snarere at det ikke forstyrrer dem).

Stillingsbetegnelse overdøver således helt blød/hård på dette punkt, men de bløde forskere føler dog samtidig en form for overvågning og ledelses- og publiceringsmæssig kontrol, mens de hårde forskere mere er sig bevidste om presset i forhold til produktion og output. Det er dog samtidig vigtigt at slå fast, at selv om mange forskere føler pres, så er der andre faktorer end BFI på spil.

Cognitive evaluation-teori handler om, *hvorvidt* og *hvordan* håndgribelige belønninger, deadlines, overvågning og evalueringer underminerer autonomi og intrinsic motivation. Dette sker for de bløde og i særlig grad for de unge forskere i forhold til autonomi i form af primært overvågning og pres. I den forbindelse ses forskerne stræbe efter den højeste grad af refleksion som en afgørende del af deres adfærd, men at denne bliver crowded out af BFI, idet særligt de to førnævnte grupper oplever et pres. For de ældre forskere gælder modsat, at de føler systemet støttende og har en høj grad af tilfredsstillelse, idet de enten ikke behøver – eller gider – bekymre sig om BFI. Dermed er de ifølge teorien i høj grad integreret, men som Display 1A og 1B lader ane, så ser dette ikke ud til at være tilfældet i forhold til de to øvrige psykologiske behov.

5.1.3.2. Kompetence

Hvor autonomi rent crowding-mæssigt så sige deler vandene, så er effekten anderledes tydelig i forhold til kompetence (og som vi senere skal se: tilknytning). I forhold til førstnævnte føler stor del af forskere en crowding out-effekt vedrørende BFI, som manifesterer sig i udsagn om tab eller *begrænsning i faglighed*, samt holdninger til *salamipublisering* og *politisering* – primært BFI's manglende fairness. Støtte oplever kun et meget lille mindretal.

Begrænsning i faglighed

I forhold til faglighed er dette særlig udtalt blandt de bløde, hårde og særlig de unge forskere. Dette stemmer overens med, at et flertal af de ældre forskere ikke lader sig styre af BFI. Derudover er en anden væsentligt observation, at de begrundelser, som forskerne giver, ikke varierer meget mellem dem som typer, hvilket vi skal se i de tre følgende temaer.

Når det gælder *mangel på faglig stolthed*, så går de gennemgående udsagn på, at tingene desværre ikke kan være kunst – de skal være færdige. Som lektor og ingeniør F24 fra SDU udtaler med et centralt citat: ”Jeg er mere benhård, tidligere ville jeg kun publicere, hvis jeg mente, jeg havde noget, der var af en sådan kvalitet, at jeg virkelig syntes det skulle publiceres. I dag publicerer jeg, når det har en kvalitet, der kan publiceres, og det er en forskel.” Hans omfangsrige publikationsliste på institutionens hjemmeside afspejler dette. Dette udsagn bakkes op af flere andre forskere, som er villige til at publicere resultater, som de ikke finder ”specielt tilfredsstillende” (F28) eller tilkendegiver, at de ”... godt kan slippe igennem med bare at lave ... noget kedeligt noget. ... hvor den videnskabelige vægt måske ikke er særligt stor” (F7).

Også når forskerne føler, at *BFI begrænser* dem i deres virke og sænker forskningshøjden, går udsagnene på tværs af variable. Flere afspejler, at de ville ”... ønske at jeg ikke begyndte at regne i point” (F42), samt medgiver at de skriver ”... slatne konferenceartikler ... i stedet for at flytte noget” (F38). Erkendelsen over den manglende kvalitet er til stede, og det gælder også i forhold til, hvordan de kunne og burde forbedre den, ”... men det tager to uger, og det har jeg ikke” (F43).

Endelig når det det gælder *relevans* – eller mangel på samme – går begrundelserne også igen, og her taler ét citat på vegne af flere: ”Som en af mine kollegaer siger, så relevans et væsentligt vigtigere krav end signifikans” (F1). Samlet er der en erkendelse af, at ”forskningshøjden falder” (F12).

Salamipublicering

Denne publiceringsform handler om, at forskerne *publicerer delresultater*, og i den forbindelse bevidst eller ubevidst forsøger at optimere antallet af deres publikationer (og dermed de indtjente BFI-point), hvilket går udover *kvalitet på bekostning af kvantitet*. Begge begrundelser optræder i datamaterialet i en entydig begrænsende eller kontrollerende sammenhæng. Flest hårde forskere kommenterer på dette, og klart flest unge finder dette kritisabelt i et omfang, der virker problematisk i forhold til deres faglighed.

Ser man på begrundelserne på tværs af de bløde og hårde forskere, så er den gennemgående tendens, at de optimerer deres publikationsliste: ”... jeg nærmest sidder og laver det samme to gange bare for at få en publikation på listen og lidt flere point ind, uden at jeg nødvendigvis er særlig stolt af den ene af dem” (F5), og at er tydelige tilskyndelser til at publicere delresultater, men også en resignation

– som det udtrykkes: ”... hvad søren skulle du ellers gøre?” (F12).

For de unge forskere skulle man tro, jf. førnævnte pres i forbindelse med ansættelse (under autonomi), at salamitemaet optræder i datamaterialet. Men den kobling laver de unge forskere ikke. Langt mere synes der at være en konstatering – og begrædelse af – at salamipublicering går ud over kvaliteten og giver en masse akademisk fyld. Unge forskere kunne godt tænke sige, at ”... man begyndte at fokusere mindre på volumen” (F19), at det hele ikke var så ”overloaded” (F25), ligesom der optræder en irritation over, at se ”den samme artikel publiceret tre forskellige steder ... og sågar med den samme fejl” (F9).

Politisering

Dette leder over i grundlaget for BFI, selve konstruktionen, der er individuel fra fag til fag. Som vi også skal se under tilknytning, så er der i datamaterialet stor opmærksomhed på BFI’s retfærdighed, og hvad flere af forskerne udtrykker i form af en politisering.

Det gælder i forhold til udsagn om den *overordnede politiske styring* på tværs af de fire variable. Selv om der optræder flest bløde forskere, så er begrundelserne igen de samme, nemlig at ”... forskningen bliver mere ensrettet, mere strømlinet... og kedeligere” (F20) eller følger, hvad der kaldes modfænomener og buzzwords, hvorfor ”... det faktisk ikke skal være regeringen, der sidder og bestemmer, hvad der er, der skal forskes i” (F8). Det mest centrale citat kommer dog fra en filosof (F35) på Aarhus Universitet:

”Jeg synes jo kun, at det er det onde, fordi jeg mener, at det er usagligt ... Det svarer lidt til at sige til en forfatter, ”det kan være, at du har århundredets bog i dig, men drop det. Hvis du skal have tilskud fra staten, så skal du skrive en novellesamling”, og det er jo egentlig det, de gør.”

Litterær kvalitet eller ej, så omhandler de fleste udsagn om politisering dog *BFI’s fairness* og findes primært blandt de bløde og ældre forskere. Her er oplevelsen blandt de bløde en blanding af ufrivillig komik eller decideret afmagt. Førnævnte filosof F35, der blandt andet beskæftiger sig med moralfilosofi, udtrykker det som ”... et overgreb ... man ikke tager hensyn til, om det er filosofi eller om det er gulerødder.” Andre bløde forskere er mere forsonende og fortæller, at der har været ”... en hel del ... interne jokes omkring, hvilke tidsskrifter, der får lov at være type to, når de bare er danske” (F13), eller at ”... der må have siddet et bestemt fagområde og har boosted deres tidsskrift” (F36).

Blandt de ældre forskere er der i denne kategori om politisering og BFI's fairness enkelte følelsesladede og hårde udsagn, men ikke nær så mange som vi skal se i det følgende, når det gælder tilknytning. Her handler det – på tværs af unge og ældre – mest om manglende transparens, og at "... man godt ved, det er en lidt tilfældig "... inddeling af tingene" (F12) eller "... ikke er en fair opdeling" (F16).

Som en afrunding i forhold til kompetence optræder også et kuriøst tema, idet 12 forskere (15 udsagn) oplever en form for *snyd eller dårlig stil* eller *for mange forfattere* på publikationerne, herunder arketyper F21. Det er samlet set få udsagn, men sammenkoblet med temaet ukollegialitet i næste afsnit er det alligevel interessant kort at forfølge. I materialet finder man ingen rygende pistoler i form af nye Penkowa-sager. Eksemplerne knytter sig i stedet til stjalne ideer, forskere der uvidende bliver strøget som medforfattere og bagefter får "... artiklen til gennemsyn som peer-review... og det undrede mig meget" (F22), et par eksempler på decideret tyveri (F7 og F12) og en generelt "... en dårlig smag i munden" (F16). Udsagnene falder spredt over de fire variable og med så få udsagn, at det er svært at finde et mønster. Men det siger lidt om, at i en hverdag, som mange forskere oplever som presset, og hvor antallet af publikationer vægter højt, da tages der genveje.

Fravær af støtte

Et gennemgående tema i forhold til kompetence – samt også tilknytning – er de næsten helt fraværende tegn på støtte i form af manglende udsagn fra alle de fire typer af forskere (Display 2-3).

Self determination-teori har det udgangspunkt, at følelsen af bl.a. kompetence er vigtig for intrinsic motivation. Dette folder sig optimalt ud, hvis forskerne modtager positiv feedback og føler sig ansvarlige for deres succesfyldte performance. Både når man gennemgår datamaterialet i forhold til de tre kernebegreber samt via et krydstjek for positiv og støttende feedback fx i form af MUS, så er dette helt fraværende blandt forskernes udsagn. Samtidig kan der laves en kobling til autonomi-afsnittet, hvor vi så de unge forskere følte kontrol. Teorien fremhæver positiv respons som en katalysator, men samtidig fremhæver Gagné og Deci (2005: 332), at negativ feedback kan underminere alle former for motivation. Dette kan medvirke til at forklare den tydelige crowding out-effekt for disse to grundlæggende psykologiske behov.

Den fraværende positive feedback giver samtidig det umiddelbare paradoks, at forskerne – hvis vi

ser isoleret på BFI – ikke tager ansvar for en helt afgørende del af deres arbejde, nemlig den forskningsmæssige publicering. Samtidig har respondenterne mange udsagn om, hvor vigtigt dette er for dem (i forhold til autonomi, faglighed og publiceringspres m.m.). I den forbindelse betoner Gagné og Deci en anden mulig forklaring. Med inddragelse af målteori (ibid.: 341) skitserer de, at individer der sætter sig specifikke og vanskelige mål vil øge deres performance, hvis den har høj valens. Forskning indebærer netop at sætte sig specifikke og vanskelige mål, ligesom valens i denne forbindelse kan siges at være en sammenhæng mellem karriere, anerkendelse, ansættelse etc., hvilket bekræfter tesen. Samtidig kan det dog ikke medvirke til at forklare, at BFI leder dem til at nå disse mål, da indikatoren ikke støtter deres kompetence.

Dette leder til to spor som forfølges senere i afhandlingen. For det første, at BFI ikke kan ses isoleret, og for det andet, at den mangelfulde støtte er en medvirkende forklaring på, at der ikke er sket en internalisering af BFI.

Delkonklusion: Kompetence

I modsætning til autonomi, hvor de mellemkommende variable træder ret tydelig igennem, så er der i forhold til kompetence ofte tale om de samme begrundelser fra hhv. unge, ældre, bløde og hårde forskere.

Det gælder i forhold til faglighed, hvor bløde, hårde og unge forskere har de samme begrundelser, og i forhold til temaet salamipublicering hvor de hårde og bløde deler samme opfattelse. Lidt overraskende er der en bekymring blandt unge forskere over kvalitet og faglighed, men ikke blandt de ældre. Men da vi samtidig (under autonomi) har konstateret, at denne gruppe overvejende er ligeglade med BFI, så kan det stemme overens med, at de ikke i overvældende grad har negative følelser på lige dette punkt. Endelig er der også inden for politisering tale om de samme begrundelser, men hvor de bløde forskere er mere udtryksfulde – eller hårde – i mælet.

Selv om autonomi er det vigtigste basale behov i min sammenhæng i forhold til at underminere intrinsic motivation, så er det tydeligt, at forskerne at forskerne føler en crowding out-effekt i forhold til de to andre begreber – kompetence og tilknytning (Display 1A og 1B). I forhold til kompetence føler forskerne ingen væsentlig grad af integration, heller ikke de ældre og hårde.

Koblingen til positiv feedback og ansvar for egen performance – væsentlige elementer i forhold til at

støtte forskeres intrinsic motivation – ses heller ikke i datamaterialet. Dels føler langt de fleste forskere ikke systemet støttende på dette punkt, og de giver ikke udtryk for, at få nogen form struktureret form for feedback – andet end at BFI og publicering kommer op i MUS-samtaler og nævnes som et væsentligt element i forbindelse med ansættelser. Samtidig kan BFI i forbindelse med kompetencebegrebet ikke ses isoleret.

Samtidig gør udsagnene om politisering (BFI's fairness), respondenternes negative kommentarer om BFI i forhold til at stræbe efter høj faglighed samt det forhold, at salamipublicering både nedsætter kvaliteten og øger kvantiteten, at der ikke kan genkendes nogen væsentlig tendens i forhold til, at forskerne føler faglig stolthed, tager ejerskab for BFI-systemet eller for den sags skyld for deres egen succesfulde performance. Den manglende feedback – eller de mange ledelsesmæssige tolkninger eller manglende italesættelse af BFI-systemet – leder over i det sidste basale psykologiske behov – tilknytning.

5.1.3.3. Tilknytning

Som afsløret ved et blik i Display 2 og 3 ovenfor er det sidste af de tre grundlæggende psykologiske behov (tilknytning) umiddelbart det mest rene i snittet. I forhold til de tre temaer *politisering*, *ledelse* og *ukollegialitet* føler flest bløde og ældre forskere en crowding out-effekt. Som ved kompetence er der en klar underrepræsentativitet af støttende udsagn. Støtte oplever samlet set kun et mindretal. Men tilknytning til hvad, kunne man spørge? Som en væsentlig nuancering kan man som forsker føle en direkte tilknytning til sit institut eller universitet eller en indirekte via sit fag/forskergrupper, sine kolleger eller fx et publiceringsmiljø. I min analyse sondres der ikke mellem de to typer tilknytning, idet det afgørende er, om BFI ser ud til at spille en rolle.

Politisering

Temaet politisering, en potentiel væsentlig grund til fremmedgørelse, er inkluderet her igen – med delvis interessant resultat. Dels bekræftes tendensen med bløde og ældre forskere, dels er de bløde forskeres udsagn ikke væsensforskellige fra den forrige kategori. Samlet set handler det om BFI's retfærdighed, kvaliteter og konsekvenser, der udtrykkes gennem "skævvridning" (F25), at nogen "... meler deres egen kage" (F2) eller at BFI ikke "afspejler virkeligheden" (F5).

En gennemgang af de ældre forskere set i lyset af tilknytning afslører dog en vis grad af fremmedgørelse i form af meget bastante udsagn, der ikke kom markant til syne i den første

gennemgang. Selv om enkelte tegn på fremmedgørelse også dukkede op under analysen af kompetence, så er tendensen dog tydeligere her. De ældre forskere kalder BFI for "... en træls og mærkelig måde at måle vores arbejde på" (F33), "et virkeligt stort spild af tid" (F29), opfinderne og gatekeeperne af systemet kaldes "idioter" og "inkompetente mennesker" (F16), ligesom det er "... en absurd idé at tro, at man kan udvikle et system, der gør, at den yngste elev på kontoret kan bedømme kvaliteten af forskningen" (F12). Andre betegnelser er "pestilens" og "grotesk". Selv om det samlet set er en mindre gruppe ældre forskere, der kommer med den type udtalelser, så er det bemærkelsesværdigt, at et flertal i denne gruppe samlet set ignorerer eller ikke kender BFI.

Ledelse

Tidligere (under autonomi) så vi, at en gruppe bløde forskere føler et meget konkret ledelsesmæssigt pres, der handler om overvågning og om, hvor og hvordan de publicerer. For de ældre forskere var der ydermere en vis generationsbarriere på spil. Her er tendensen lidt anderledes. Under tilknytning er der for de bløde forskere også tale om et pres, men det synes mere indirekte og handler om, at der skal "... hives penge hjem" til instituttet (F5, F13, F33 og F42). Noget der ikke optræder ved de hårde forskere. Den tendens er modsat den tidligere analyse. Det generationsmæssige, vi så som begrundelse, går også delvis igen, men her med eksempler på noget mere autoritært/hierarkisk samt omkring opsigelse eller trussel om firing (F2, F20 og F29). Dette kan ikke direkte henføres til BFI, men er sandsynligvis afledt af denne.

Mest signifikant er i virkeligheden det, som ikke italesættes. Selv om man kan argumentere for, at fx mangel på kendskab eller ignorering af BFI (under autonomi) kan konstituere en ledelsesmæssig uklarhed eller flertydighed, så er dette ikke et gennemgående tema, og de få eksempler er delvis støttende. Desuden nævner kun få forskere en stringent italesættelse af BFI-systemet.

Ukollegialitet

Det sidste tema under tilknytning, der gemmer sig samlebetegnelsen ukollegialitet, er ret centralt (i alt 21 udsagn fra 12 forskere). Dette rummer en blandet landhandel af konflikter eller samarbejdsvanskeligheder, udmanøvrering i forhold til projekter og publikationer, værdikamp i forhold til holdning om BFI og samt kolleger, der bevidst overser opgaver, hvor andre kolleger oplever, at de flyver solo og ikke bidrager til driften. Oplevelsen af ukollegialitet er klart mest forekommende hos de bløde og næstende udelukkende hos de ældre forskere. Og sammenfaldet af begrundelser mellem de to grupper er påfaldende ens.

Ukollegialitet skyldes som nævnt flere faktorer, men den røde tråd gennem disse udsagn er publiceringsadfærd eller de afledte følgevirkninger af denne, hvor BFI direkte nævnes en håndfuld gange. Således beskriver både ældre og bløde forskere konflikter, hvor deres institutledere må mægle i forbindelse med publikationer, hvor forskere er forsøgt kørt ud på et sidespor af deres kolleger. Som (F2) fra CBS lamslået udtrykker det ”... jeg tilbringer ikke flere måneder med at lave feltarbejde i Indien, for bare at blive til *et al.* i en artikel, vel.” Dette genfindes i citater som ”efterhånden ved jeg hvem jeg skal, og hvem jeg ikke skal, samarbejde med” (F29), og man ”derfor skal vælge sine samarbejdspartnere med omhu” (F27). Begrundelserne er de samme mellem bløde og ældre. Det direkte link til BFI kan ikke laves i alle udtalelserne, men det er tydelig at publiceringskulturen og -presset, hvor BFI spiller en rolle, er den direkte årsag,

Som vi så med professor F21 i begyndelsen kapitlet, så opleves også det forhold, at kollegerne flyver solo og ikke bidrager til at løse eksempelvis undervisningsopgaver, som en begrænsende, irriterende eller kontrollerende ting for både bløde og ældre forskere. Dette beskrives typisk ved kolleger, som er dovne eller ved, at der er kommet ”flere albuer” (F1), hvilket kan give ”... nogle interne gnidninger” (F32). Igen ligger publiceringskulturen og -presset – og dermed BFI som en type årsagsforklaring – bag.

Endelig oplever en lille gruppe bløde og ældre kolleger en form for værdikamp omkring BFI, hvor de enten er trætte af ”begge lejre” (F40), kæmper mod kolleger, som ”... har internaliseret” BFI på en uhensigtsmæssig måde (F2) eller har mange diskussioner med utilfredse kolleger (F13).

Samlet antyder det, at der i kølvandet på BFI og den nuværende publiceringskultur er et spor af uro og utilpassethed for denne gruppe bløde og ældre forskere. Det kan selvfølgelig skyldes, at de ældre forskere har været længere tid på arbejdsmarkedet end de yngre, og derfor over tid statistisk set må formodes at have oplevet flere konflikter. Men det er formentlig kun en del af forklaringen.

Mangel på støtte

Også i forhold til tilknytning oplever forskerne BFI som meget lidt støttende. Som vi så under kompetence oplever forskerne ikke positiv feedback – men snarere det modsatte – hvilket forstærker oplevelsen af kontrol.

Mere specifikt foreslår selv determination-teorien (Gagné og Deci: 337), at hvis medarbejderne får

tilfredsstillet deres behov for tilknytning (samt kompetence), så er der en tendens til, at de internaliserer BFI's værdier og reguleringer. Selv om en gruppe af de hårde forskere foretager denne internalisering, så er det set ud fra fraværet af støtte som helhed tale om, at de ældre blot ignorerer BFI, samt at de unge og bløde forskere overordnet ikke oplever nogen støttende identifikation.

Gagné og Deci nævner i forlængelse heraf (ibid. 355), at hvis arbejdet organiseres på en måde, der tillader indbyrdes afhængighed mellem medarbejderne og identifikation mellem arbejdsgrupper, samt at dette sker på respektfuld vis fra ledelsen, så kan det have en positiv effekt på internalisering. Da støtte og positiv feedback ikke optræder i forhold til tilknytning og kompetence, så er organiseringen af arbejdet og relationen mellem forsker og institutleder tilsyneladende en barriere eller uudnyttet ressource i forhold til at integrere eller internalisere BFI.

Delkonklusion: Tilknytning

Som vi har set i det foregående, er der også her de samme forklaringer på spil på tværs af variable. Det gælder politisering, men hvor de bløde var hårde i mælet og kritiske under kompetence, så er det hér de ældre, der føler en grad af fremmedgørelse. I forhold til ledelse, så fortæller de bløde om et generelt pres, de hårde ikke, hvilket er i tråd med crowding-teorien. Der italesættes desuden en anden variant af generationskløften, mens det igen hér er også interessant, hvad der ikke berøres, når talen falder på ledelse. Ledelsesmæssig uklarhed italesættes ikke, men samtidig er en struktureret form for publiceringsmæssig feedback – herunder om BFI – dog fraværende. Endelig er temaet ukollegialitet ret markant, hvor det primært er de bløde og ældre, der har issues. Med de samme begrundelser.

Tilknytning er markant anderledes, end hvad man kunne forvente på ét punkt, idet et stort antal kontrollerende udsagn fra ældre forskere er atypisk. Ser vi tilsvarende på antallet af forskere, så er der – med forbehold for at 25 er ældre og kun 18 unge – en rimeligvis ligelig fordeling i forhold til autonomi, mens der i forhold til kompetence og særlig tilknytning er en overraskende overvægt i retning af, at ældre forskere føler systemet kontrollerende. Det burde ifølge andre undersøgelser være omvendt. Går vi dybere ned i teorien, så er det vigtigste basale behov i forhold til at underminere intrinsic motivation som tidligere nævnt autonomi, men ligesom vi ser en crowding out-effekt i forhold til kompetence, så er denne også til stede i forhold til tilknytning.

Samlet set føler forskerne ingen væsentlig grad af tilknytning. Det kan skyldes den manglende ledelsesmæssige feedback generelt, som – når den er til stede – i overvejende grad opfattelse som kontrollerende. Det betyder, at forskerne, selv om enkelte af deres kolleger hævder det modsatte,

tilsyneladende ikke har internaliseret BFI's værdier, som de ofte finder unfair, underminerer faglighed og samlet set meget politisk. Samtidig kobler de BFI sammen med en utilsigtet følgevirkning i forhold til ukollegialitet.

Endelig tyder meget på, at der ikke sker en internalisering af BFI i forhold til værdier og reguleringer. Selv om der fra en gruppe af de hårde forskere er tale om denne internalisering, så er der som helhed tale om, at de ældre blot ignorerer BFI, samt at de unge og bløde forskere overordnet ikke oplever nogen støttende identifikation. Det kan tolkes således, at BFI lidt lever sit eget liv og i varierende grad har en effekt på medarbejdernes motivation, men at de tre basale psykologiske behov grundlæggende ikke tilfredsstilles.

5.1.4. Konfliktende udsagn

Som anført i teoriafsnittet kan one size fits all-tilgangen give modstridende udsagn fra de selv samme forskere (Mouritzen og Opstrup 2013: 13), lige som Frey og Jegen (2001) påpeger, at begge effekter (in/out) er aktive og kan forekomme samtidig. Dette bekræftes i min undersøgelse. Display 1B viser, at en stor gruppe forskere har konfliktende udsagn inden for de samme tre basale psykologiske behov, ligesom stort set alle forskere føler, at BFI-systemet er både støttende og kontrollerende (bilag 4).

Tre forskere udgør i denne forbindelse interessante cases, da de alle tre har både støttende og kontrollerende udsagn inden for alle de tre basale psykologiske behov – og på den måde fylder hele bingopladen. De er desuden tre forskellige typer, som derfor kort gennemgås i det følgende, inden jeg ser lidt nærmere på de teoretiske og empiriske implikationer. De tre er:

- Professor F2, SAMF/CBS – blød/ældre
- Professor F12, NAT/SDU – hård/ældre
- Adjunkt F38, TEK/Aalborg – hård/ung

Præcis som ved at udpege F21 som en slags arketype, er der en vis risiko ved at illustrere de modstridende udsagn via blot tre cases. Omvendt er disse eksempler både illustrative og i høj grad dækkende for den samlede mængde af denne type udsagn.

I forhold til **autonomi** føler de tre *kontrol* i form af et pres, der manifesterer sig ledelsesmæssigt og publiceringsmæssigt ved, at de skal skrive artikler – ”... det er jo det vi bliver målt på” (F38) – eller

generelt føles som ”et irritationsmoment” (F12). Samtidig opleves der en form for *støtte*, da de to hårde forskere – som vi har set tidligere – ignorerer BFI, mens den bløde spiller spillet, har en dobbelt publiceringsstrategi og ”... er gået mod strømmen et par gange” (F2). Det er meget typiske begrundelser i denne kategori, hvor også den unge forsker føler et betydeligt pres ansættelsesmæssigt.

I forhold til **kompetence** føler alle tre, at BFI-systemet er en *støtte*, der åbner mulighed for en faglig stolthed eller relevans, ”... hvor tingene skal kunne stå selv” (F38). Omvendt opleves der samtidig *kontrol* eller negative effekter ved salamipublicering, eller at man ikke bryder sig om at ”... skyde med spredehagl” (F2), oplever en faglig begrænsning, hvor BFI-systemet jf. førnævnte udsagn betyder at forskningshøjden falder. Også her er der tale om gængse kontrollerende begrundelser blandt mange, mens de støttende udsagn er udvalgt blandt ganske få.

Det gælder også i forhold til **tilknytning**, hvor antallet af støttende kommentarer om BFI er ganske få. I det hele taget gælder der i forhold til disse udsagn, at man som forsker kan føle tilknytning i flere sammenhænge. *Støtte* opleves her af de to hårde som tilknytning til faget eller institutionen, hvor F12 betegner BFI som ”nyttigt” og ”logisk”, da det er der hans universitet får sine penge fra. Omvendt føler den bløde forsker en forpligtelse til støtte CBS’s publiceringsadfærd. I forhold til *kontrol* er politisering og ukollegialitet temaer, hvor det handler om førnævnte begrundelser om at mele sin egen kage (F2) eller at eleven på kontoret kan bedømme kvaliteten af forskningen (F12), eller hvor der er kritik af institutionen – her i form af en tidligere dekan, som ifølge forskeren har haft hele 136 publikationer et år: ”Du kan ikke engang nå at sætte kommaer i en tekst på 130 publikationer på et år”, som det lakonisk udtrykkes (F38).

5.1.4.1. Teoretiske implikationer

Når man ser på disse tre cases, er oplevelsen af støtte og kontrol ikke umiddelbart entydig, hvilket er en bekræftelse af Nielsen (2015), der fremfører, at det er utilstrækkeligt, at betegne BFI-systemet som enten støttende eller kontrollerende, hvor fx en oplevelse af støtte ikke nødvendigvis opfanger udsagn, om forskerne er positive, ligeglade eller negative. Eksempelvis har en række forskere kritiske udsagn om BFI, der blot udstiller deres autonomi. Dette behandles i afsnit 5.2.

I forhold til at forklare modstridende udsagn lægger Deci, Ryan og Koestner (1999) vægt på belønning, samt hvordan modtagerne tolker denne belønning i forhold til deres egne følelser af self-

determination og kompetence. Samtidig beskriver forfatterne, hvordan "... in many cases reward-incentives have conflicting effects, being experienced to some extent as controlling (obstructing the need for autonomy) and to some extent as informational (supporting the need for competence) at the same time" (ibid.: 628).

I de tre cases – og blandt de 43 forskere generelt – er det uklart ud fra forskernes udsagn, hvordan belønning i forbindelse med BFI-systemet opfattes i forhold til kompetence. Belønning i form af BFI-point – eller deraf afledte monetære, opgavemæssige eller andre belønninger – italesættes i alle tilfælde ikke.⁷ Helt overordnet ruller der point ind på forskernes og dermed instituttets konto, hvilket har en række implikationer og italesættes af medarbejdere som et grundlag for ansættelse og tilknytning.

Her tegner der sig via de tre cases en bekræftelse af, at denne type belønning har modstrideende effekt (nedsætter autonomi i form af ledelsesmæssigt eller publiceringsmæssigt pres samt for unge i forhold til grundlaget for ansættelse), og hvor der også er modstridende udsagn fra de samme forskere (føler en vis faglig stolthed og relevans, som kan være en intrinsic motiveret belønning). Omvendt bekræfter min analyse ikke, at systemet samtidig opfattes af forskerne som informerende (hvilket bl.a. skal ses i den næsten helt fraværende støtte i forhold til kompetence og tilknytning). Det er muligt, at det skaber en form for (kontroversiel eller omdiskuteret) klarhed om ratingen af forskningen, men det tilfredsstillende samlet set tydeligvis ikke respondenternes kompetence-behov. Derimod slår en tydelig crowding-out effekt igennem blandt forskere.

Deci, Ryan og Koestner (1999) nævner yderligere to mulige faktorer som forklaringsårsager for modstridende udsagn. *For det første* i hvilket omfang belønningen lægger vægt på excellent performance. Hvis fx extrinsic motiverede hårde forskere finder, at BFI underminerer deres kompetencer, så kan det forklare, at de både finder systemet støttende og kontrollerende på samme tid. Her viser min analyse, at de hårde forskere rent faktisk finder, at BFI underminerer deres faglighed, til gengæld er der blandt samme gruppe kun meget få støttende udsagn. Samlet set er det dog væsentligt, at ingen af de fire forskergrupper (variable) oplever, at der lægges vægt på excellent performance. *For det andet nævnes*, om den interpersonelle kontekst er støttende eller kontrollerende. Den interpersonelle kontekst defineres som den sociale stemning, der er i forbindelse

⁷ Der er i datamaterialet ingen udsagn, der direkte berører forskernes egen økonomiske vinding ved at høste mange BFI-point. De udsagn der berører et økonomisk incitament eller den monetære gevinst ved BFI kobles alle direkte til instituttets eller universitetets pengekasse eller konto.

med fx et forskningsmiljø, og hvordan stemningen influerer på de tre basale behov. Her er et gennemgående tema i datamaterialet, at ikke alene føler mange forskere gennemgående førnævnte pres, de retter også i nogen grad opmærksomheden på ukollegialitet samt snyd og dårlig stil. Hvilket i dette tilfælde medvirker til modstridende udsagn, da en gruppe (de ældre) ignorerer BFI.

Samtidig synes der ikke at være noget ensartet syn på BFI blandt forskernes daglige ledere. Alene det forhold at en stor gruppe – hvis faste ansættelse er sikret – som nævnt helt tillader sig at ignorere BFI, mens de yngre samtidig føler sig presset, anskueliggør dette. Dette forklarer selvfølgelig de modstridende udsagn. En anden forklaring kan være en trickle down-effekt (Aagaard 2015), der betyder, at denne type BFI-systemer udøves forskelligt og har forskellig effekt ved at reducerede ledelsesmæssig kompleksitet og virke tillokkende særlig for de bløde områder.

På baggrund af Display 1A og 1B ovenfor kan dette bekræftes i forhold til forskernes autonomi, men i væsentlig mindre grad i forhold til kompetence og tilknytning.⁸ Ikke desto mindre er der blandt flere bløde forskere både støttende og kontrollerende udsagn.

Samtidig beskrives det, hvordan denne effekt på medarbejdersiden kan betyde, at BFI reducerer angst ved at være et stabilt holdepunkt i en kompleks hverdag, ligesom der kan være større opbakning blandt mere etablerede forskningsmiljøer og medarbejdergrupper end blandt nyere og tværvidenskabelige. Selv om få medarbejdere direkte udtrykker angst – se senere i afsnit 5.2 – så reducerer BFI ikke den negative opmærksomhed fra særlig de unge forskere i forhold til ansættelse, en række ret stærke udsagn fra en gruppe ældre, og samlet set er oplevelsen af BFI ikke støttende. Min analyse siger ikke noget om etablerede miljøer vs. nyere.

Delkonklusion: modstridende udsagn

De tre cases er rimeligvis repræsentative for de modstridende udsagn. Der er samtidig en stor kompleksitet på spil i datamaterialet. Den primære grund til modstridende udsagn er på den ene side nedsat autonomi i form af ledelsesmæssigt eller publiceringsmæssigt pres samt for unge i forhold til grundlaget for ansættelse, samt på den anden side den store gruppe af ældre medarbejdere, som ignorerer BFI. Samtidig opleves systemet ikke som informerende, hvilket ikke tilfredsstiller

⁸ Støtte fra bløde forskere jf. Display 1A og 1B. Autonomi: 37 % af udsagnene (20/53) og 45 % af forskerne (14/31) bløde i forhold til at føle støtte; Kompetence 11 % af udsagnene (10/91) og 21 % af forskerne (7/34); Tilknytning 18 % af udsagnene (13/74) og 30 % af forskerne (9/30).

kompetence-behov. Endelig er der tale om en vis trickle-down effekt, og derudover kan den interpersonelle kontekst ses som en væsentlig forklaring for de konfliktende udsagn.

5.1.5. Sammenfatning

Mine forskningsspørgsmål omhandler, hvorfor og hvordan danske forskere på tværs af bløde og hårde fakulteter samt yngre og ældre oplever BFI som støttende eller kontrollerende?

Overordnet kan det konkluderes, at de bløde og unge i overvejende grad opfatter BFI som kontrollerende, hvilket svarer til den hidtidige forskning og teori. I henhold til denne burde de hårde og ældre overordnet finde BFI støttende, men her viser analysen, at der er afvigelser. Dette er helt i forlængelse af Mouritsen og Opstrup (2013), der har beskrevet, at de hårde videnskaber generelt er mere positive over for BFI end de bløde, men at denne sammenhæng bliver svagere, når andre faktorer inkluderes. Dette kan også siges at gælde for unge og ældre forskere.

Den overordnede tendens for autonomi-kompetence-tilknytning er Out-Out-Out for de **bløde** og In-Out-Out for de **hårde**. Dette bekræfter overordnet den hidtidige forskning og teori til støtte/kontrol, men der er med enkelte undtagelser tale om mindre afvigelser, og under kompetence føler de hårde fx en stærkere negativ effekt af salamipublicering end de bløde.

Den overordnede tendens for autonomi-kompetence-tilknytning er Out-Out-Out for de **unge** og In-Out-Out for de **ældre**. Dette bekræfter også overordnet den hidtidige forskning og teori til støtte/kontrol, men der er med enkelte undtagelser igen tale om relativ svage tendenser, og generelt er de ældre forskere mere negative under tilknytning end de unge, hvilket også gælder temaet politisering.

Samtidig afslører analysen forskelle og nuancer, når man forsøger at åbne den sorte boks. Hvor de hårde og ældre forskere i forhold til **autonomi** gennemgående ignorerer (eller ikke kender) BFI, så oplever de unge overvejende systemet som kontrollerende og føler et pres i forhold til ansættelse og publicering. I forhold til **kompetence** føler primært de bløde og unge forskere en begrænsning af deres faglighed, mens de bløde har en negativ holdning i forhold til politisering i form af BFI's fairness. Det er tendenser der – dog i mindre grad – går igen hos de hårde samt konstateres ved de ældre. I forhold til salamipublicering er de hårde forskere mere negative. Endelig oplever primært de ældre forskere en manglende **tilknytning**, der manifesterer sig i form af udsagn som politisering –

ses også under kompetence – samt ukollegialitet og ledelse. Sidstnævnte går igen ved de bløde forskere. I forlængelse heraf er der en afgørende mangel støtte i forhold til de sidste to begreber, men også at BFI i den forbindelse ikke kan ses isoleret.

Samtidig viser analysen, at der samlet set ikke er sket en internalisering af BFI, samt en bekræftelse på, at the one size fits all-approach kan få vidt forskellige reaktioner fra den samme gruppe medarbejdere. Desuden kommer så godt som alle forskere med modstridende udsagn. Her kan mulige forklaringsårsager være, at de ikke oplever systemet som informerende, at der ikke lægges vægt på excellent performance, samt at den interpersonelle kontekst ikke er støttende, hvilket kan give modstridende udsagn.

Endelig er der tale om en vis trickle-down effekt, idet BFI dog ikke opfattes som et stabilt holdepunkt i en kompleks hverdag – i al fald ikke i en støttende sammenhæng. Derimod er BFI endnu et element i en kompleks hverdag, der særlig forstyrrer og begrænser de unge og bløde bløde i deres udfoldelsesmuligheder, og for særligt de bløde og ældre udhuler deres kompetence og tilknytning. Her er en kuriøsitet, at en gruppe forskere er opmærksomme på snyd og dårlig stil, noget der spiller sammen med temaet ukollegialitet.

Teorien kan således medvirke til at forklare konfliktende udsagn fra forskerne. Men samtidig mangler der teoretisk set forklaringer på, hvorfor forskerne i flere tilfælde kommer med de samme begrundelser på tværs af variable. I modsætning til autonomi, hvor de mellemkommende variable træder ret tydelig igennem, så er der i forhold til kompetence og tilknytning ofte tale om de samme begrundelser fra hhv. unge, ældre, bløde og hårde forskere. Derfor er det relevant at stille spørgsmålet, om der kan være noget andet på spil – fx deres identitet som forskere og videnskabsmænd (m/k), kulturen inden for det enkelte institut eller forskningsenhed eller måske forskernes personlige politiske overbevisning, som helt eller delvis overtrumfer et eller flere af de grundlæggende psykologiske behov?

For alle de tre grundlæggende psykologiske behov er det afgørende, om respondenterne føler mindreværd. Dette tyder en række relativt stærke udsagn på, ligesom pres og begrænsning kan ødelægge ens selvværd. Dette leder over i det næste afsnit, hvor vi skal se lidt nærmere på Frey og Jegens centrale psykologiske processer om nedsat selvværd og selvbestemmelse.

5.2. De centrale psykologiske processer som årsagsforklaring

For de tre grundlæggende behov i afsnit 5.1 er et afgørende parameter, om respondenterne føler mindreværd. Dette skal vi nu se lidt nærmere på i forhold til motivation crowding-teoriens (Frey og Jegen) to centrale psykologiske processer om impaired (svækket) self-esteem og self-determination.

5.2.1. De overordnede tendenser

Som nævnt i metodeafsnittet har jeg med udgangspunkt i Dall (2011) opstillet et motivationsindeks, som er udarbejdet med udgangspunkt i Frey og Jegen (2001). Det muliggør, at jeg dels har mulighed for at sige noget om antallet af udsagn i forhold til styrken, men mere vigtigt se nærmere på forklaringerne i de enkelte kategorier. Motivationsindekset kan på den måde supplere analysen af Gagné og Deci og mine konklusioner bidrage til at rangordne udsagnene i forhold til styrke og repræsentativitet. Det fulde indeks kan ses i metodeafsnittet og i bilag 6.

Motivationsindeks: Self-determination og self-esteem (autonomi). Antal udsagn.

Self-esteem og determination	Kategorisering	Antal udsagn (I alt: 184)	Bløde	Hårde	Unge	Gamle
Stærkt svækket	Særdeles og meget stærke indre udsagn	20	14	6	6	14
Middel svækket	Stærke og positive indre udsagn	57	39	18	33	24
Svagt svækket	Overvejende positive indre udsagn af en vis styrke	41	19	22	23	18
Både/og	Positive udsagn af varierende styrke af både indre og ydre	22	9	13	11	11
Svagt øget	Overvejende positive ydre udsagn af en vis styrke	13	6	7	5	9
Middel øget	Stærke og positive ydre udsagn	25	10	15	6	14
Stærkt øget	Særdeles og meget stærke ydre udsagn	6	0	6	2	4

Motivationsindeks: Self-determination og self-esteem (autonomi). Antal forskere.

Self-esteem og determination	Kategorisering	Antal forskere (I alt: 43)	Bløde	Hårde	Unge	Gamle
Stærkt svækket	Særdeles og meget stærke indre udsagn	16	11	5	5	11
Middel svækket	Stærke og positive indre udsagn	28	16	11	13	14
Svagt svækket	Overvejende positive indre udsagn af en vis styrke	20	10	10	9	11

Både/og	Positive udsagn af varierende styrke af både indre og ydre	16	6	10	8	8
Svagt øget	Overvejende positive ydre udsagn af en vis styrke	13	6	7	5	8
Middel øget	Stærke og positive ydre udsagn	20	9	11	5	15
Stærkt øget	Særdeles og meget stærke ydre udsagn	5	0	5	2	3

Ser vi på både mængden af udsagn og antallet af forskere, så kan den overordnede tendens fra både analysens første del samt tidligere undersøgelser og den inddragne teori bekræftes. For begge indekser er der tale om en større mængden udsagn/forskere, der indikerer, at svækket self-determination og self-esteem er til stede i forhold til en øget. Denne crowding out-effekt svarer overordnet til tendensen fra afsnit 5.1, hvor forskerne var delte i forhold til autonomi, men samlet set oplevede en crowding out-effekt, når de to begreber kompetence og tilknytning blev inkluderet.

Ser vi nærmere på de fire variable, så afslører en overvejende del af udsagnene/forskerne, at de bløde forskere føler en crowding out-effekt i højere grad end de hårde, mens billedet for de unge og ældre forskere er mere delt, hvad angår støtte, mens der er en helt tydelig crowding in-effekt for de ældre. Dette svarer også til resultaterne i afsnit 5.1, hvor en stor gruppe primært ældre forskere ignorerer eller slet ikke kender BFI.

5.2.2. Forskeres begrundelser

Men ét er den overordnede tendens. Mit ærinde er at gå i dybden og forsøge at åbne den sorte boks. Derfor er det interessant at tøj motivation crowding-teoriens centrale begreber op for at se, hvordan de kan genfindes og med hvilke begrundelser. Vi så før, at der generelt er flere udsagn i forhold til stærkt og moderat svækket self-determination og self-esteem end tilsvarende positive/øgede.

Impaired self-determination omfatter i min sammenhæng, når BFI-systemet *reducerer selvbestemmelse* og *selvværd*, hvor forskerne føler trang til at *retfærdiggøre* deres indre motivation. Impaired self-esteem (selvværd) opstår, når BFI-systemet ikke anerkender og *afviser intrinsic motivation* hos forskerne. Forskernes *kompetencer tilgodeses ikke* og deres *værdi forringes* – fx ved at kvaliteten af deres arbejde reguleres, de spor og publikationsmønstre, de ønsker at forfølge, begrænses, eller deres faglighed devalueres. Dette er forbundet med mindreværd, der ifølge Gagné og Deci kan udløse en crowding out-effekt i forhold til autonomi, kompetence og tilknytning. I det følgende indeks er der opstillet nøglecitater, der dækker de vigtige tendenser og begrundelser.

Motivationsindeks: Impaired Self-determination og self-esteem. Typiske begrundelser.

Stærk svækket	Begrundelse	Forsker	Type
Nr. 1	... man har en stor sort sky hængende over hovedet ... du skal kunne retfærdiggøre, at du er ung og dygtig, og uha du har meget energi og har ikke tid til familien derhjemme.	F38	Hård/ung
Nr. 2	... det kan i hvert fald for mig skabe en kedelig situation, hvor jeg kan miste min selvtillid og mit drive i peioder ... de der nationale indikatorer påvirker mig i et eller andet omfang.	F36	Blød/ung
Nr. 3	... hvis man gerne vil fremme sin egen karriere, så skal man skrive på engelsk, og så er det jo fuldstændigt ligegyldigt, om det kan bruges eller ikke bruges.	F33	Blød/gammel
Nr. 4	... vi evaluerer din forskning... men dem der sidder og evaluerer os, som er DJØF ére ... hvem er det, der kontrollerer kontrollanterne?	F34	Hård/gammel
Nr. 5	... jeg vil ønske man var en publikationsmaskine, men det er man ikke.	F6	Blød/ung
Middel svækket	Begrundelser	Forsker	Type
Nr. 6	... jeg nærmest sidder og laver det samme to gange bare for at få en publikation på listen og lidt flere point ind, uden at jeg nødvendigvis er særligt stolt af den ene af dem ... Jeg ærgrer mig over, at det er nødvendigt.	F5	Blød/ung
Nr. 7	... hvis de vil have, jeg deler den i tre, og ... hvis ikke jeg gør det, så bliver jeg smidt ud, så deler jeg den i tre, selvfølgelig gør jeg det.	F12	Hård/gammel
Nr. 8	... de der sådan skøre idéer jeg har, de bliver underlagt sådan en eller anden kæmpe ramme.	F29	Blød/gammel
Nr. 9	... når man kommer op i min alder, så psykologisk tænker man selv, at de andre tænker ”kan han stadigvæk?” Jeg har eksempler på kolleger, der har kaldt mig doven.	F35	Blød/gammel
Nr. 10	... da jeg sad som adjunkt ... var chefen faktisk inde og kommentere på, hvor mange artikler, jeg havde, på hvilke niveauer i BFI, ikk. Og det overraskede mig faktisk lidt, at hun havde siddet og kigget.	F40	Blød/ung

Kriterierne for ovenstående er at identificere stærke eller meget stærke personligt ladede udsagn, der udstiller fx usikkerhed, tvivl, frustration og personlige omkostninger – forhold der kan være eksempler på eller udløse nedsat selvværd eller mindreværd. I forhold til at identificere temaerne *reducereret selvbestemmelse* og *selvværd*, samt *retfærdiggørelse af indre motivation* (impaired self-determination) sker disse primært via pres ansættelses- og publiceringmæssigt samt i forhold til negativ regulering af forskernes adfærd (citater 1, 2, 4, 5, 9 og 10). Temaerne *afvisning af intrinsisk motivation*, at *kompetencer ikke tilgodeses* samt at deres *værdi forringes* (impaired self-esteem), sker via forskernes oplevelse af en forringelse af deres faglighed, begrænsninger i kvaliteten af deres arbejde, publikationsmønstre eller de spor, som de ønsker at forfølge (citaterne 3, 6, 7 og 8).

Dette skal ses i forlængelse af den nærmest helt fraværende støtte i forhold til kompetencer (afsnit 5.1.3.2), og mest af alt oplever forskere i ovenstående indeks en form for afmagt, hvilket også kan forbindes med nedsat mindreværd og selvværd. De kan ikke udfolde sig, BFI-systemet er ikke retfærdigt, de er pressede på deres ansættelse, men værre er, at de ikke føler, de kan gøre noget ved det. Dette afsløres yderligere ved at se nærmere på udsagnene om afmagt i kategorien meget stærkt svækket self-determination og self-esteem, der er opstillet i det følgende indeks:

Motivationsindeks: Impaired Self-determination og self-esteem. Afmagt

Stærkt svækket	Begrundelse	Forsker	Type
A	... nu om dage er det jo nærmest opfattet som at være illoyal, hvis man også har viden om området.	F12	Hård/gammel
B	... det er simpelthen ... tidsspilde og et stort cirkus ... man jo håbe, at fornuften sejrer engang.	F14	Blød/gammel
C	... en fuldstændig sindssygt tåbelig opfindelse.	F16	Hård/ gammel
D	... og da det blev rigtig slemt, så sagde jeg op, ikk.	F20	Blød/gammel
E	... hvis jeg fx læser noget, bare fordi jeg synes det er sjovt, så føler man sig næsten skyldig.	F29	Blød/gammel
F	... det er et stort problem, at man har ideen om, at man kan nå en objektivitet gennem noget BFI, som er ekstremt ... og dels skjuler nogle magt-mekanismer. Hvad skal jeg gøre som forsker?	F28	Blød/ung
G	Nu kan det være lige meget. Hvis ikke jeg kan det her nu, så hører jeg ikke til her.	F36	Blød/ung
H	Det er lidt ligesom, når staten beslutter, at man skal være smart med indkøb og beslutter, at så skal vi altså købe det billigste. Så i Danmark er der efterhånden kun én fabrik for kontormøbler.	F35	Blød/gammel

Udover sidste udsagn om BFI som en slags planøkonomi, der hvis den opfattes som kontrollerende og ikke støttende kan udhule intrinsic motivation, så er disse alle eksempler på nedsat selvværd eller mindreværd – hvilket vi i et vist omfang også så under tilknytning hos Gagné og Deci.

Ser vi derudover overordnet på de hhv. mest positive (støttende) og negative (kontrollerende) udsagn, så bekræftes både mængden af udsagn og de konkrete udsagn tendensen fra før. Iht. udsagn om impaired self-determination og self-esteem (middel og stærkt svækket), så scorer *pres* og *begrænset faglighed* højest (46 udsagn) med en overvægt af unge og bløde forskere. Dette er afspejlet i nøglecitaterne ovenfor. Iht. udsagn om øget self-determination og self-esteem (middel og stærkt) udgør *ignorerer eller kender ikke BFI* en klar overvægt (22) af alle disse udsagn. Der er der desuden en klar overvægt af ældre forskere og samlet set et samspil med den første del af analysen.

5.2.2.1. Teoretiske implikationer

I modsætning til performance management fremhæver den motivationsteoretiske litteratur, at der kan være forskel på, hvordan individer reagerer på denne type systemer, hvilket til fulde bekræftes af analysen i forhold til Gagné og Deci samt også Frey og Jegen. Som et centralt element taler sidstnævnte om 'belønningens skjulte pris', og her bekræfter analysen samlet set, at eksterne og udefrakommende interventioner kan skabe en crowding effekt og påvirke intrinsic motivation.

Analysen bekræfter også, at BFI har en overvejende negativ effekt på forskernes self-determination og self-esteem. BFI ændrer i mange tilfælde deres hverdag negativt, bryder med deres frihed, normer, selvværd, skaber mindreværd eller opleves at have andre negative konsekvenser, hvilket dokumenterer, at de to centrale psykologiske processer er i spil. Et par andre forhold giver dog anledning til mere tvetydige konklusioner.

For det første er den største negative effekt jf. motivation crowding-teorien, at selvregulering undermineres, og at folk tager mindre ansvar for at motivere sig selv. Det står ikke klart jf. min analyse. På den eneste side ignorerer en stor gruppe primært ældre forskere dette performance management-system, mens de samtidig finder systemet begrænsende. På den anden side presser det primært ansættelsesmæssigt de yngre forskere, der på andre måder også finder systemet begrænsende. Det går ud over deres motivation, men selv om der er tydelig afmagt og nedsat selvværd på spil, så tyder intet på, at de ikke motiverer sig selv. Det kan betyde, at der er andre faktorer på spil.

For det andet er en implikation, at når intrinsic motiverede personer frarøves chancen for at vise deres interesse og involvering, så sætter de tempoet ned. Her synes den modsatte effekt at være på spil. Flere forskere taler åbent om, at de optimerer antallet af deres publikationer, ligesom de unge er meget opmærksomme på BFI's betydning for deres videre ansættelse, at ting ikke skal være kunst men hurtig færdig, hvilket også tyder på, at tempoet sandsynligvis sættes op – i al fald kan der i materialet ikke findes udsagn på, at de sætter det ned. Det kan også tolkes i retning af, at systemet enten har den for den økonomiske teoris vedkommende positive effekt, at BFI-systemet virker, eller at der er andre og stærkere mekanismer på spil.

5.2.3. Konfliktende udsagn

Som vi så i afsnit 5.1 udtalte mange forskere sig tvetydig om BFI i forhold til de tre basale

psykologiske behov. I forhold til nøgleord som manglende selvværd, mindreværd og afmagt hos Frey og Jegen er dette også tilfældet, hvor særligt to forskere kan siges at repræsentere tendensen.

Professor F16, som er hård/gammel, har i den forbindelse en række meget stærke, personlige og negative udsagn. Han mener at ”... selve grundideen er jo fostret i en eller anden ... novices hjerne, ikke? Grundideen kommer jo ikke fra ... fra faget ... den kommer fra en eller anden dødssyg administrators ... regneark, ikke?” I forlængelse heraf er hans dekan ikke interesseret i nogen form for faglig kvalitet, men kun ”... hvor mange penge jeg hiver ind.” Denne afmagt findes i mange af hans citater, mens han samtidig udtaler, at BFI ”overhovedet ikke” har nogen betydning for ham.

Lidt tilsvarende gælder førnævnte professor F12, som også er hård/gammel, der tidligere bl.a. er citeret for, at han nærmest opfattes som illoyal, hvis han som forsker har viden inden for sit forskningsområde, samt at han optimerer antallet af publikationer, for hvad søren skulle han ellers gøre? Denne afmagt og mindreværd modsvarer omvendt af, BFI ”... jo er sådan vi evalueres; det er dét universitetet får sine penge fra ... det er jo også nyttigt, og det er logisk, fordi det sikrer, at det også er en ordentlig kvalitet.”

En systematisk gennemgang af citaterne opstillet via motivationsindeks (bilag 6) viser, at cirka halvdelen af forskere har udsagn, der *både* viser svækket og øget self-determination og self-esteem. Som nævnt i teoriafsnittet betyder det ingenlunde, at de nødvendigvis er skizofrene. Deci, Ryan og Koestner (1999) lægger vægt på belønning, samt hvordan modtagerne tolker af belønningen i forhold til deres egne følelser af self-determination og kompetence. I forhold til kompetence så vi en delvis bekræftelse af en modstridende og dermed forklarende effekt, som dog ikke var informationel.

I forhold til self-determination tolker respondenterne også belønningen tvetydigt. En betydelig del af forskerne oplever, at BFI-systemet begrænser dem i deres arbejde og forringer deres kvaliteten af deres arbejde. Samtidig oplever de et pres i forhold til regulering, publicering og ansættelse (de unge). Inden for disse temaer oplever forskerne stærkt svækket eller moderat svækket self-determination og self-esteem. De oplever ikke, at belønningen (point) øger deres selvværd. Samtidig oplever en del – specielt de ældre forskere – en øget self-determination og self-esteem særlig i form af, at systemet lader dem være i fred eller de vælger at ignorere det. Da det næppe kan siges at være en belønning for forskerne i forhold til BFI-systemet, at de blot kan ignorere det, så må den direkte effekt af BFI-systemet her siges at være ikke til stede eller negativ.

I stil med de modstridende udsagn i første del af analysen, så kan der også her i den anden del findes bekræftelser på, at BFI-systemet kommunikerer forskelligt fra ledelsessiden og tolkes meget forskelligt på forskersiden, hvilket taler for, at der er en trickle down-effekt på spil. Aagaard (2015) beskriver i den forbindelse, hvordan denne effekt på medarbejdersiden kan BFI reducere angst ved at være et stabilt holdepunkt i en kompleks hverdag. At tolke ud fra styrken og mængden af de stærkt og moderate svækkede udsagn ovenfor, er der muligvis ikke angst på spil, men BFI – og den måde systemet tolkes på – giver i forhold til pres på de unge forskere en tydelig oplevelse af underminering og begrænsning af særlig faglighed samt række meget følelsesladede udtalelser. I alle tilfælde opleves BFI ikke som et holdepunkt, der reducerer negative følelser.

5.2.4. Sammenfatning

I forhold til mine forskningsspørgsmål bekræftes de overordnede tendenser i forhold til de fire variable. Der er overvejende en crowding out-effekt på spil, og tendenserne for bløde, hårde, unge og ældre forskere svarer overordnet til analysen jf. motivation crowding-teori (afsnit 5.1). Samtidig afslører analysen også en række interessante sammenhænge, forskelle og nuancer i forhold til BFI. Den bekræfter, at BFI-systemet for en overvejende del af forskerne skaber impaired self-determination og self-esteem. Dette viser sig i form af mindreværd, nedsat selvværd og for nogle forskeres vedkommende tydelige negative, frustrerede udsagn. De primære begrundelser for dette fænomen er eksternt pres – ansættelses-, publicerings- og reguleringsmæssigt – samt at forskerne oplever, at BFI forringer deres faglighed. Endvidere begrænser BFI de spor og publikationsformer, som de ønsker at forfølge, og medvirker samlet set til en udhuling af deres kompetencer, der medvirker til at skabe mindreværd, ligesom der ikke sker en internalisering.

Inddragelsen af motivation crowding-teori kan desuden medvirke til at nuancere billedet, idet den jf. kritikken fra Nielsen (2015) kan opfange, om forskerne er positive, negative eller ligeglade. En overvægt er mest negativt indstillet. Dette supplerer analysens første del. Samtidig er der her i analysens andet del også en tydelig tendens til modstridende udsagn, som optræder ved cirka halvdelen forskerne. Dette bekræfter en mulig trickle down-effekt, men ikke at BFI nedsætter angst, samt at forskerne oplever belønningen som tvetydig.

6. Diskussion

Professionaliseringen af den offentlige sektor har været et tema siden 1990'erne, og i det foregående optræder ledelse og styring både direkte og indirekte. Da der potentielt er utilsigtede virkninger ved BFI – crowding out – og store lokale forskelle, er det afslutningsvis relevant at diskutere, om man kan angribe styringen og ledelsen af danske forskere anderledes. I det følgende vil jeg derfor med Le Grand (2003, 2010) og Bøgh (2014b) ud fra mine resultater diskutere, hvilke modeller og tiltag, der evt. kan anvendes i en dansk sammenhæng. Det gælder særlig i forhold til de lokale ledes rolle, hvor jeg forsøger at opstille *syv nøglesætninger* [1-7], der måske kan inspirere dette ledelseslag.

6.1. Le Grands begrebsapparat

Le Grand tager sit udgangspunkt i, hvad der dybest set er Frey og Jegen (2001) og Gagné og Decis (2005) kontinuum. I den ene yderpol finder vi Ridderne, som er ansatte med altruistisk motivation (intrinsic motiverede), og i den anden Landsknægtene, som er ansatte med egoistisk motivation (extrinsic motiverede). Hans begrebsapparat inkluderer dog – som noget centralt for styring – også brugerne. De kan enten være Dronninger med høj handlingskapacitet eller modsat Bønder med lav handlingskapacitet (Le Grand 2003: 16; Bøgh 2014b: 30-32). Afhængig af situationen anbefaler Le Grand således fire styringsmodeller: Voice, Choice, Trust og Mistrust. Disse kan i forhold til beslutningstagernes opfattelse af medarbejderne og brugerne indplaceres i følgende model:

Le Grands begrebsapparat og styringsmodeller

		Dronninger			
Riddere	Voice		Choice		Landsknægte
	Trust		Mistrust		
		Bønder			

Afhængig af, hvordan man vurderer brugerne i forhold til universitetssektoren, vil modellerne Trust samt Voice umiddelbart springe i øjnene, som de mest anbefalelsesværdige i dansk sammenhæng, da vi har set, at forskere i almindelighed er instrinsic motiverede, og at danske forskere i særdeleshed har

denne disposition. I Trust-modellen betros de fagprofessionelle ansvaret for leveringen af ydelser, og modellen hviler på tillid, mens Voice-modellen er en institutionalisering af brugernes mulighed for at ytre deres mening om ydelserne og udtrykke deres tilfredshed eller utilfredshed med de ansatte (Bøgh 2014b: 32-36). Imidlertid kan det være svært at identificere slutbrugerne af forskernes resultater, hvilket er lettere ift. uddannelse (ibid.: 41). Dette diskvalificerer delvis Voice-modellen.

Specielt Trust-modellen – uden direkte eller quasi-markedsmekanismer eller nogen form for kontrol – hvor autonome professionelle selv foretager ressourceallokeringer, som de finder det bedst (Le Grand 2010: 58), synes at appellere til de danske forskere. Modellen er dog for længst afskaffet af skiftende regeringer i flere farver, og i stedet er BFI en del af et performance-paradigme. Dette paradigme kan på den ene side siges at ligge inden for Trust-modellen, da universiteterne er blevet selvejende og -styrende (hvilket hviler på tillid), ligesom denne model lægger vægt på ansvarlighed (accountability), hvilket meget vanskelig kan opleves som andet end rimeligt. På den anden side viser min analyse i forhold til BFI, at en stor gruppe danske forskere – med rod i deres primært intrinsic motivation – kan opfatte forskningsindikatoren som Mistrust. I alle tilfælde tyder intet umiddelbart på, at de nuværende styringsmæssige tendenser i sektoren vil ændre sig. Tværtimod blev styring yderligere italesat senest med dimensionering af uddannelserne og udmøntningen af besparelserne i forhold til finansloven 2016.

Selv om Le Grand overordnet kan bruges som analyseramme i forhold til universitetssektoren og motivation, så tager hans styringsmodeller ikke umiddelbart højde for den store kompleksitet i forskningsverdenen, der afsløres af min og andres undersøgelser. Et overordnet styringsparadigme med elementer af performance management (BFI) lægger jf. Le Grand op til, at man styrer grupper på én måde. I det følgende skal vi se på konsekvenserne og diskutere disse.

6.2. No size fits all

Som vi har set både i den hidtidige forskning og min analyse, er forskere en meget uensartet gruppe, der oplever BFI forskelligt på tværs af stillingskategorier og hovedområder, hvorfor systemet kan tænkes at få forskelligartede konsekvenser på tværs af institutter og medarbejdergrupper. Det lægger op til at grave et dybere spadestik i forhold til ledelse, end Le Grand umiddelbart foreslår.

Frey og Jegen påpeger i den forbindelse, at da begge typer motivation og crowding-effekter er aktive og kan forekomme samtidig, er det op til ledelsen, om det er nyttigt at intervenere vurderet ud fra

størrelsen af de to effekter (2001: 593). De lægger dermed op til, at *universiteternes ledere er proaktive i forhold til lokale eller decentrale styringsmodeller* [1], hvilket strider mod Le Grands styringsparadigme, der netop kan opfattes som one size.

Dét, at universiteternes ledere er proaktive i forhold til lokale eller decentrale styringsmodeller, sker dog allerede. Min analyse bekræfter til dels, at der er tale om en trickle down-effekt, der jf. Aagaard (2015) kan få afgørende betydning for, hvilke effekter BFI kan få lokalt. Aagaard anfører i den forbindelse selv, at forskernes individuelle adfærd og koblingen til lokal ledelse og udmøntningen af den centrale model har fået utilstrækkelig opmærksomhed (ibid. 725-726). Det handler om, at en crowding in-effekt kan øge forskernes motivation. Den lokale udmøntning af BFI-systemet ser derfor ud til at rumme en potentiel gevinst for universiteterne, hvis de kan reducere ledelsesmæssig kompleksitet og forsøge at *formalisere/institutionalisere det lokale styrings- og ledelsesmæssige råderum* [2], man tilsyneladende allerede påberåber sig i praksis.

Ifølge Aagaard sker der i universitetssektoren i forhold til BFI både en tæt kobling, en løs kobling men også en dekobling. En formalisering af ledernes råderum kunne modvirke det sidste. Dekobling kan selvfølgelig være en ledelsesmæssig strategi i forhold til at håndtere krydspres, sætte fokus på kerneopgaven eller af medarbejderne opfattes som en slags skærmende ledelse, der potentielt modvirker de nogle af de negative følgevirkninger, som forskerne i min undersøgelse giver udtryk for. Omvendt kan det også give ressourcespild, forårsage demotivation og frustration samt skabe mere af den adfærd, man forsøger at minimere (Hein 2012).

6.3. De lokale lederes rolle

Som forskernes udsagn antyder, er der utilsigtede følgevirkninger af dette styringsparadigme, som tolket i lyset af motivationsteori ikke tager højde for den kompleksitet, der er til stede i universitetssektoren. Isoleret set tegner min undersøgelse et billede af:

- Betydelige forskelle mellem unge og ældre forskere
- Forskelle mellem typerne af forskere – primært mellem bløde og hårde
- Overvejende indre motiverede forskere, men et styringsredskab der belønner ydre faktorer
- På nogle institutter og forskningsenheder er BFI vigtigere end andre
- Konturerne af et ledelsesmæssigt krydspres hhv. oppe og nede for de lokale ledere

Det sætter fokus på det dilemma, hvordan man som institutleder i det daglige skal tage højde for, at så godt som alle forskere er styret af begge typer motivation samtidig, og at kompleksiteten er meget høj. Lokalt vil universitetsledere i praksis opleve, at BFI har alt fra ingen effekt til en stor negativ effekt, og i den daglige interaktion med forskerne vil de set i lyset af motivationsteorien stå med en uensartet ledelsesmæssig opgave, hvor de skal forsøge at jonglere de ovenstående udfordringer.

Det betinger selvfølgelig spørgsmålet, hvilken eller hvilke lederroller eller ledelsesformer, der kan anvendes. I det perspektiv er Le Grands styringsmodeller ikke facetterede nok til at fungere i det daglige. Omvendt tyder en vis dekobling på, at det modsatte kan være tilfældet. Det interessante er, at Le Grand i sin kernelitteratur (2003, 2010) slet ikke berører ledelse (i betydningen leadership og management). Andre undersøgelser viser derimod, at implementeringen er afgørende for, hvilke konsekvenser styringssystemer får (Bøgh 2014b: 78).

6.3.1. Situationel ledelse

Vil man ledelsesmæssigt forsøge et skifte fra one size fits all til en individorienteret tilgang kræver det jf. den fundne kompleksitet en mere personlig, fleksibel og transparent ledelsesstil, der tager højde for forskernes forskellighed og forskellige opfattelser af BFI.

Hersey, Blanchard og Johnson (2008) har i den forbindelse udarbejdet en teori og model om *situationsbestemt ledelse, der synes anvendelig* [3]. Teorien er baseret på en interaktion mellem en leders task behavior og relationship behavior samt medarbejdernes performance readiness⁹. Teorien beskriver, hvor modne medarbejdere skal være, for at teoriens fire ledelsesstile – delegerende, delegerende, instruerende og overtalende ledelse – virker i definerende situationer og for bestemte typer medarbejdere. Modellen er særlig velegnet over for kompetente medarbejdere, som enten er villige eller uvillige til at påtage sig en opgave.

Det åbner for en værktøjskasse af både støttende og styrende tiltag afhængig af situationen. En yngre hård forsker kan den ene dag føle sig frustreret eller forbigået i forhold til BFI og publicering med henblik på en kommende ansættelse, men næste dag opleve at systemet viser retfærdighed i form af konkret belønning ved publicering (måske opstået i samspil med andre eller ved at lade ham i fred).

⁹ Task behavior dækker over, hvor meget vejledning en leder giver, og dermed hvor specifikt en leder udpeger arbejdsopgaver. Relationship behavior er et udtryk for, hvor meget støtte lederen giver til sine medarbejdere. Dette inkluderer i hvor høj grad lederen benytter sig af tovejs- eller flervejs-kommunikation. Performance readiness er defineret ud fra, hvor kompetente og villige medarbejderne er, hvor førstnævnte dækker over viden, evne og erfaring, mens sidstnævnte inkluderer selvtillid, engagement og motivation.

Tilsvarende kan en blød ældre forsker den ene dag opleve en kontrollerende effekt ved indtastning i PURE-systemet, der opleves som ”tåbeligt” og ”uretfærdig”, men samtidig helt ignorere BFI i det løbende publiceringsarbejde, hvilket accepteres af ledelsen. I forlængelse heraf må indre motiverende danske forskere formodes at respondere positivt på en *deltagende eller delegerende ledelsesstil* [4].¹⁰

En sådan ledelsesstil er selvfølgelig meget afhængig af, at institutlederne påtager en ledelses- og ikke en forskeridentitet (de er alle selv tidligere forskere), samt hvordan den enkelte leder definerer og tolker situationen. Som noget meget væsentlig fordrer situationsbestemt ledelse også, at *institutlederne har råderum og indflydelse på egen situation* [5] – noget mange lokale ledere allerede påberåber sig. Samtidig er følgende parametre centrale: forholdet/relationen mellem leder og medarbejder, opgavestruktur og stillingsmagt. Hvis der er uklarhed eller manglende transparens omkring disse parametre, kan det fremme demotivation og de tegn på ukollegialitet, som en del forskere i min undersøgelse oplever.

Samtidig forudsætter situationel ledelse, at det rent faktisk er muligt for institutlederne at skifte ledelsesstil, hvilket både kræver ledelsesmæssige kompetencer og en klar strategisk alignment i organisationen. Situationsbestemt ledelse er desuden ikke undersøgt i praksis i den danske forskningsverden, og en del af kritikken af denne ledelsesform er da netop også, at der mangler empiri (Thompson og Vecchio 2009). Resultater fra den private sektor indikerer i forlængelse heraf, at den kan skabe negative resultater (lavere performance), samt at situationel ledelse ikke siger noget om medarbejdernes indre eller ydre motivation (Wu et al.: 2010).

Hvordan universitetslederne forsøger at understøtte motivation kan dog samlet ses som et potentielt relevant tema. I det følgende vil jeg derfor diskutere to mulige tiltag, som potentielt kan øge forskernes indre og ydre motivation.

6.3.2. Transformationsledelse

Det første forslag omhandler inddragelse af transformationsledelse, som overordnet søger at bearbejde medarbejderne og skabe større indre motivation. I den forbindelse nævner Bøgh (2014b), at *motivation kan forstærkes via transformationsledelse* [6].

¹⁰ En deltagende ledelsesstil inkluderer bl.a. beslutninger taget af følgerne, to vejs-kommunikation og støtte til risikovillig adfærd. En delegerende ledelsesstil kræver et skarpt øje på performance vs. bottom up-beslutninger, svag supervision, tydelig mål og en klar vision. Hersey, Blanchard og Johnson, 2008: 145-47.

Hvordan BFI implementeres i og på det enkelte universitet, fakultet og institut vil være vigtigt for, hvordan systemet opfattes. Derfor afhænger effekten af systemet ofte af den passende vedtagelse/udlevelse via institutionslederne. Det vil i praksis sige, at konsistens, fairness og dygtighed i brugen af konkrete ledelsesværktøjer er vitale elementer. Transformationsledelse går ud på at øge medarbejdernes motivation til at opnå organisationens målsætninger. Der er tale om en indirekte ledelsesform, hvor medarbejderne overbevises om vigtigheden af organisationens mål. Desuden nævner Bøgh rekruttering, socialisering og valg/implementering af styringstiltag som konkrete muligheder i forhold til ledelse (ibid: 100-101; 112-13).

Disse synes dog i varierende grad at kollidere med forskningsverdenen. Rekruttering sker her alene efter faglighed (ikke motivation eller typer af medarbejdere), og socialiseringstiltag risikerer endvidere jf. afsnit 5.1.5. at møde en udfordring i forhold til medarbejdernes tydelige identitet som forskere samt kulturen på det enkelte institut eller forskningsenhed. Herhjemme er transformationsledelse undersøgt i 2000'erne på professionelhøjskolerne (der primært tager sig af undervisning). Her blev der målt en positiv effekt, men kun de steder, hvor der ikke var en alvorlig værdikonflikt (ibid.: 93). Det er et opmærksomhedspunkt qua min undersøgelse, da der for en stor gruppe af forskere netop synes at være en tydelig værdikonflikt i forhold til kompetence og tilknytning.

6.3.3. Hvad er belønning?

Det andet forslag omhandler en diskussion af de ydre belønningsstrukturer, som institutlederen kan bruge: penge vs. tid. Min analyse af tilknytning og kompetence understreger, at den interpersonelle kontekst, organiseringen af arbejdet og relationen mellem forsker og institutleder er en uudnyttet ressource (eller relation) i forhold til at integrere eller internalisere BFI (Deci, Ryan og Koestner 1999; Gagné og Deci 2005: 355). Lokal ledelse betyder noget, og i forhold til den praktiske styring i den offentlige sektor anfører Bøgh (2014b: 70-73) med henvisning til netop motivation crowding-teorien, at virkningen af et styringsinstrument kan forventes at variere meget afhængig af de ansattes oplevelse af styringen; den kan enten være endnu mere positiv (særlig når belønningen opfattes som understøttende), men kan også føre til et fald i performance (jf. Frey og Jégou's 'belønningens skjulte pris', se afsnit 3.3.5).

Det rammer et interessant tema i min undersøgelse: Hvordan forskerne oplever belønningen i BFI-systemet? Forskere anno 2016 lever i en presset hverdag og laver ingen direkte positiv kobling til BFI's belønning i form af point (indirekte belønning) og penge (indirekte og nogle steder direkte

belønning). I stedet kunne man undersøge, om *alternative belønningsformer fx i forhold til forskningstid og -frihed* [7] har en effekt. Tesen ville i så fald være, at det ville øge forskernes motivation, give dem mere tid, få dem til at yde en mere en vedholdende indsats – og dermed potentielt øge deres performance.

Hvis universiteterne som forsøg professionaliserede undervisningen via specialuddannet fagligt personale (i forhold til didaktik, pædagogik, relationskompetence og formidling), kunne det frigøre ressourcer (tid), der kunne udmøntes i en belønning de øvrige medarbejdere (forskere) ville værdsætte: forskningstid. Da et flertal af både unge, gamle, bløde og hårde forskere overvejende er intrinsic motiverede, føler sig pressede, ikke føler tilknytning eller at deres kompetencer værdsættes, kunne dette forslag potentielt modvirke crowding out-effekten.

Samtidig vil mere forskningstid efter alt at dømme støtte forskernes autonome behov – fri tid som kan bruges konstruktivt i bestræbelsen på at meritere sig og nå egne mål – hvilket jf. motivationsteorien kan være en væsentlig faktor i forhold øget motivation. Forskningstid, eller andre former for belønninger der kan give frihed og under støtte dét, flertallet oplever som deres kerneopgave, sætter fokus på, om institutlederne kan arbejde med en kombination af indre og ydre styrings- og ledelsestiltag i forhold til forskernes værdier, identitet og motivation. I forlængelse heraf kan man dog forstille sig, at belønning på denne vis vil skabe en crowding out-effekt i forhold til de forskere, som *ikke* opnår denne belønning, ligesom det i yderste konsekvens måske kan skabe et proletariat af vidensmedarbejdere på universiteterne.

6.4. Sammenfatning: Genveje til guldæg?

Der er selvfølgelig ingen direkte genveje til guldminen. Omvendt viser diskussionen, at *koblingen mellem styring, ledelse og motivation rummer et potentiale for bedre performance*, set i lyset af:

- 1) at universiteternes ledere er proaktive i forhold til lokale eller decentrale styringsmodeller
- 2) at det lokale styrings- og ledelsesmæssige råderum formaliseres/institutionaliseres
- 3) at situationsbestemt ledelse synes anvendelig
- 4) at en deltagende eller delegerende ledelsesstil rummer muligheder, men kun
- 5) hvis institutlederne har råderum og indflydelse på egen situation
- 6) at motivation muligvis kan forstærkes via transformationsledelse
- 7) at alternative belønningsformer som forskningstid og -frihed kan overvejes

Samtidig betyder trickle down-effekten, at systemet tolkes meget forskelligt, hvilket blot afslører, at potentialet for at komme forskerne i møde allerede synes at være til stede. Dette understreger blot pointen i forhold til, at lokal ledelse har stor betydning i forhold til forskernes motivation. Sker dette, fremmer man samtidig de tre basale psykologiske behov, hvilket giver en potentiel gevinst for både ledere og forskere i form af en vedholdende indsats, mere effektiv performance, større jobtilfredshed og 'organizational citizenship' (Gagné og Deci: 337). Noget som må formodes at være en fordel for alle parter.

Ønsker forskerne andre styringsmodeller kræver det dog, at de selv er proaktive. Trust og Mistrust berører forholdet mellem de ansatte og de centrale beslutningstagere (politikerne). Hvis forskerne ønsker en anden form for styring, så handler det om *via evidens og strategisk ledelseskommunikation* at gøre opmærksom på potentielle positive afledte effekter af en Trust-model i form af højere impact og mere output. Eller måske rettes fokus på en Voice-model, hvis der kan etableres en alliance eller partnerskaber med fx erhvervslivet. Dette kan nationalt ske i samarbejde med interesseorganisationer, men også lokalt ved impact-analyser i forhold til publicering i de højst rankede tidsskrifter set i sammenhæng med lokale ledelsesformer, hvilket lægger op til en kobling mellem bibliometrisk trendanalyse og lokal styring.

7. Konklusion og perspektivering

Den danske forskningsverden er kompleks, og danske forskere har meget på hjerte. Som min analyse viser, er der ingen regler, der bekræfter undtagelsen. Alligevel er der nogle klare spor, som kan hjælpe med at besvare mine forskningsspørgsmål.

Samlet set bekræfter min undersøgelse resultaterne ift. forskningen inden for feltet – også i forhold til at håndtere de mange modstridende udsagn fra respondenterne. Danske forskere oplever i overvejende grad BFI som kontrollerende, hvor den største undtagelse er, at professorer og lektorer i høj grad er ligeglade med forskningsindikatoren – i al fald i forhold til deres publiceringsmæssige adfærd. Derudover er BFI for denne gruppe mest et unødigt og politisk irritationsmoment, der ikke anerkender deres kompetencer og får dem til at føle mindre grad af tilknytning. De unge føler samlet set ikke, at BFI er en støtte, hvor indikatorens bidrag i forhold til et ansættelsesmæssigt pres er den mest signifikante utilsigtede følgevirkning. Samtidig føler flere hårde end bløde forskere BFI støttende, men også her er der undtagelser i form af fx synet på salamipublicering.

Samlet set afslører analysen også en vis grad af mindreværd og nedsat selvværd. Forskerne oplever, at BFI begrænser dem i deres virke, fremmer ukollegialitet, snyd og dårlig stil, ligesom støtte fra deres institutledere for manges vedkommende opleves som fraværende. Derimod italesættes uklar ledelse generelt ikke som et tema, hvilket kan ses på et tegn på en trickle down-effekt. I forhold til forskernes udsagn er det ret tydeligt, at institutlederne rundt om på universiteterne tolker BFI meget forskelligt. Dette er så meget desto mere bemærkelsesværdigt, da netop denne type ledelse sammen med alternative belønningssystemer jf. diskussionsafsnittet synes at udgøre en uudnyttet ressource i forhold til at minimere negative crowding-effekter og potentielt øge performance. I den forbindelse må universitetsverdenen selv trække i førertrøjen, hvis man vil bryde den oplevede mistillidsmodel.

7.1. Den sorte boks

Som det centrale for min afhandling har analysen medvirket til at åbne den sorte boks, hvilket jævnfør mine forskningsspørgsmål giver mulighed for at tolke forskernes adfærd i et delvis nyt lys. Selv om de bløde forskere primært er intrinsic motiverede (og oplever BFI som kontrollerende), og de hårde forskere er extrinsic motiverede (oplever BFI som mindre kontrollerende), så er mekanismerne og forskernes oplevelse af BFI centrale for deres samlede vurdering af systemet. Det samme gælder på de to andre variable. Selv om de fastansatte (ældre) forskere har en mere positiv opfattelse af BFI end korttidsansatte (yngre) forskere, så er også her mekanismerne samt deres oplevelse af BFI centrale for, hvorfor og hvordan forskernes samlet vurderer systemet, som de gør.

Samtidig åbner den sorte boks for den mulighed, at danske forskere samlet set er mere intrinsic motiverende end umiddelbart forventet. Det vil sige, at også de hårde forskere – til trods for en større ydre motivation end de bløde – viser tegn på at være indre motiverede, hvilket kan tyde på, at de oplever et øget antal utilsigtede følgevirkninger end forventet – set i forhold til motivationsteorien.

Ser vi på analysen af både de basale psykologiske behov og centrale psykologiske processer, oplever kun én af forskergrupperne støtte eller en positiv effekt på ét parameter – nemlig de ældre forskere i forhold til autonomi. Det tyder også på, at kompasnålen skal justeres en smule i retning af indre motivation og kan samtidig medvirke til at forklare de mange ens udsagn på tværs af de fire variable – nemlig at der er en identitet som specialiserede fagprofessionelle forskere på spil. Guldæggene skal efter alt at dømme komme fra forskerne selv, og derfor kan støtte – i form af tydelig lokal ledelse – måske få guldet til at glimte på institutternes BFI-konti lidt oftere.

7.2. Ét element i en travl hverdag

Samtidig viser min analyse, at man skal passe på med at overfortolke betydningen af BFI. Den bibliometriske forskningsindikator er kun ét element, der direkte eller indirekte (for)styrer forskernes liv, hverdag og arbejde. Den kan ikke ses isoleret. I den forbindelse er det interessant, at selv om der er tale om en vis trickle-down effekt, så opfattes BFI ikke som et stabilt holdepunkt i en kompleks hverdag – i al fald ikke i en støttende sammenhæng. Dette skal ses i lyset af, at lokal og synlig ledelse med et tilstræbt mindre element af dekobling rummer et potentiale.

Når aftensolen går ned over universiteterne, er BFI blot endnu et element i forskernes travle liv fyldt med modstridende hensyn. I den forbindelse afslører datamaterialet, at danske forskere i større eller mindre omfang er i knibe i forhold til nedenstående aktiviteter og forventninger, der i varierende grad lægger beslag på deres tid og potentielt medvirker til at skabe en crowding out-effekt.

- De skal publicere internationalt og skabe internationale netværk
- De skal medvirke til at opbygge forskningscentre eller -miljøer med fx ph.d.-studerende
- De tager til konferencer, symposier m.v.
- De skal undervise og være censorer
- De skal sidde i bedømmelsesudvalg
- De skal vejlede i forhold til specialer, bachelor- og masterafhandlinger
- De skal peer-reviewe og/eller redigere journals
- De skal drive universitetspolitik, sidde i studienævn og være studieledere
- De skal søge penge til forskningsprojekter
- De skal deltage i forskningsrådsarbejde
- De skal lave forskningsformidling og forsøge at være synlige i medierne
- Og de skal passe familie, venner, squash, skak, suppekogning og surdejsbagning

Effekten af denne kompleksitet i forhold til forskernes motivation kunne være interessant at undersøge nærmere. Dels i forhold til at kortlægge, hvilke andre forhold der har indvirkning på crowding-effekter, dels for at gøre sammenligningsgrundlaget med øvrige offentlige ansatte større. Inddragelsen af motivation crowding- samt self determination-teori afslører, at universitetsansatte forskere på en række punkter kan sammenlignes med andre primært intrinsic personer i almindelighed og offentlig ansatte i særdeleshed. Men samtidig gør forskernes formodede

'overidentitet' som fuldblods fagprofessionelle dem ret unikke i en offentlig sammenhæng, hvilket begrænser generaliserbarheden af min undersøgelse. Derfor kunne en sådan undersøgelse med inddragelse af både kvantitative og kvalitative metoder – herunder bl.a. livsverdensinterviews – potentielt kortlægge nye sammenhænge og skabe et sammenligningsgrundlag med andre offentligt ansatte som fx sygeplejesker og læger, gymnasie- eller folkeskolelærere.

I forlængelse heraf kunne det være interessant at se nærmere på motivation og underrepræsentationen af kvindelige forskere på de danske universiteter. I forhold til mine variable forudsætter jeg, at mandlige og kvindelige forskere agerer ens, hvilket den stærke identitet som forsker synes at bekræfte. Omvendt er kun 18 % af alle professorer i Danmark kvinder, et meget stort antal kvinder opgiver en forskerkarriere, og en task force fra Forsknings- og Uddannelsesministeriet er nedkommet med en rapport og en række anbefalinger. Også hér er ledelsesmæssigt fokus et centralt tema, og rapporten anbefaler en række eksterne initiativer til at løse problemet (Videnskab.dk 2015). Da vi har set, at ovenstående teori, metode og analyse kan hjælpe med at åbne den sorte boks, kunne det være interessant at se nærmere på denne gruppe forskeres motivation og indre bevæggrunde.

8. English summary

The introduction of performance management systems is perhaps the most common reform strategy in the public sector. This is also true for the Danish university sector, where the Bibliometric Research Indicator (BFI) constitutes such a system.

The impact has been the topic of several – primarily quantitative – studies in Denmark. The aim of my thesis is by means of a qualitative study (interviews with 43 Danish researchers), using motivation crowding as well as self-determination theory to further explore their motives and experience, to determine (if possible) whether these factors have any influence on their experience of the BFI as set against two variables: department/faculty and job title/employment conditions.

My analysis confirms earlier studies which showed that researchers as a whole do not see the BFI as supportive, that this kind of system may have unintended side effects, and finally that there is a trickle-down effect, as the BFI is carried out in different ways locally. Furthermore, my study shows that the researchers' statements and motives with regards to autonomy, competence, and relatedness,

as well as impaired self-esteem and self-determination, can be seen as important for their motivation and perception of the system. Furthermore, the thesis discusses the possibility that Danish researchers in general are more intrinsically motivated than expected, and may therefore feel the side effect more.

Finally, there is a possibility that situational leadership and transformation leadership – as well as the form of the reward given – has a potential for local university leaders. Furthermore, the BFI is found to be just one component in the rather complex daily work life of researchers.

9. Litteraturliste

Bouckaert, Geert og John Halligan (2006): "Performance and Performance Management". I B.G. Peter & J. Pierre (Ed.), *Handbook of Public Policy*, 443–59. London: SAGE.

Bøgh Andersen, Lotte; Christian Bøtcher Andersen, Anne Line Møller og Thomas Pallesen (2006): "Arbejder forskere *just for the money*?" *Politica*, 4-2006, 380-391.

Bøgh Andersen, Lotte og Thomas Pallesen (2008): "Not Just For The Money". *International Public Management Journal*, 11:1, 28-47.

Bøgh Andersen, Lotte; Kasper Møller Hansen og Robert Klemmensen (2012): *Metoder i Statskundskab*, 2. udgave, Hans Reitzels Forlag.

Bøgh Andersen, Lotte og Christian Bøtcher Andersen (2014a): "Performance management for Academic Researchers: *Review of Public Personnel Administration*, vol. 34(2), 84-107.

Bøgh Andersen, Lotte og Lene Holm Pedersen (2014b): *Styring og motivation i den offentlige sektor*. Jurist og Økonomforbundets Forlag.

Dahler-Larsen, Peter (2010): *At fremstille kvalitative data*, 2. udgave. Syddansk Universitetsforlag.

Dall, Nanna Skriver (2011): *Ledelse og medarbejdermotivation*. Speciale, Aarhus Universitet.

Danmarks Statistik (2015): Nyt fra Danmarks Statistik, 28.01.15.

Deci, Edward L; Richard M. Ryan og Richard Koestner (1999): "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation". *Psychological Bulletin*, vol. 125, no. 6, 627-668.

Frey, Bruno S. (1997): *Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation*. Edwin Elgar Publishing.

Frey, Bruno og Reto Jegen (2001): "Motivation Crowding Theory". *Journal of Economic Surveys*, vol. 15, no. 5, 589-611.

Frey, B., og M. Osterloh (2006): *Evaluations: Hidden costs, questionable benefits, and superior alternatives* (Working Paper No. 302). Institute for Empirical Research in Economics, Zurich.

Gagné, Marylene og Edward L. Deci (2005): "Self-determination theory and work motivation". *Journal of Organizational Behavior* 26, 331–362.

Grand, Julian Le (2003): *Motivation, agency and public policy*. Oxford University Press.

Grand, Julian Le (2010): "Knights and knaves return: Public service motivation and the delivery of public services." *International Public Management Journal*, vol. 13, no. 1, 56-71.

Hein, Hedegaard Helle (2012): "Tæt styringstrangen og slip pligtetikken løs." Blogindlæg på *Det Offentlige*, 13.04.12.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2008): *Management of organizational behavior: Leading human resources* (9. edition ed.).

Houston, David J. (2005): "Walking the Walk of Public Service Motivation." *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 16, issue 1, 67-86.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2014): *Hvordan organisationer fungerer. En indføring i*

organisation og ledelse. Hans Reitzels Forlag.

HEFCE (2015): *The Metric Tide*. Higher Education Funding Council for England.

Information (2014): "Omstridt pointsystem gør forskere mere flittige". 15.09.14.

Kristeligt Dagblad (2015): "Forringet arbejdsmiljø skader forskning." Artikel af Lars Henriksen, 15.11.15.

Mouritzen, Poul Erik og Niels Opstrup (2013): "When Scholarship is Measured". Paper presented at the *13th Annual Conference of the European Academy of Management*.

Nielsen, Sara Ravnkilde (2015): *En lysende ledestjerne eller en snigende skygge i akademien*. Speciale ved Institut for Statskundskab, SDU. Maj 2015.

Opstrup, Niels (2015): "Er resultatmål på forskning et selvmål?" *Altinget*, 06.05.15.

Thompson, Geir og Robert F. Vecchio (2009): "Situational leadership theory: A test of three versions". *The Leadership Quarterly* 20, 837-848.

Uddannelses- og Forskningsministeriet (UFM): *Den bibliometriske forskningsindikator*. Ufm.dk.

UK 2015-2017: SDU's udviklingskontrakt med Ministeriet for Forskning og Udvikling. Sdu.dk.

Videnskab.dk (2015): "Sådan får vi flere kvindelige topforskere". Artikel af Stine Brix, 11.05.2015.

Weekendavisen (2013): "Akademisk doping." Artikel af Niklas Hessel, 15.05.13.

Wu, Joshua B. et al. (2010): "Consequences of Differentiated Leadership in Groups". *Academy of Management Journal*, vol. 53, no. 1, 90-106.

Aagaard, Kaare (2015): "How incentives trickle down: Local use of a national bibliometric indicator system". *Science and Public Policy* 42, 725-737.

10. Bilag

Bilag 1. Respondenter

Forskerne nr.	Institution	Fakultet	Stilling	Type	Type
F1	AAU	NAT	Lektor	Hård	Ung
F2	CBS	SAMF	Professor	Blød	Gammel
F3	AU	SAMF	Lektor	Blød	Gammel
F4	AU	SUND	Lektor	Hård	Gammel
F5	KU	HUM	Post doc	Blød	Ung
F6	AU	HUM	Lektor	Blød	Ung
F7	DTU	TEK	Lektor	Hård	Ung
F8	KU	SUND	Lektor	Hård	Ung
F9	DTU	TEK	Post doc	Hård	Ung
F10	AU	SUND	Lektor	Hård	Ung
F11	AU	SAMF	Professor	Blød	Gammel
F12	SDU	NAT	Professor	Hård	Gammel
F13	KU	HUM	Professor	Blød	Gammel
F14	AAU	HUM	Professor	Blød	Gammel
F15	DTU	NAT	Professor	Hård	Gammel
F16	KU	SUND	Professor	Hård	Gammel
F17	SDU	SAMF	Post.doc	Blød	Ung
F18	AAU	HUM	Lektor	Blød	Gammel
F19	KU	SUND	Lektor	Hård	Ung
F20	KU	HUM	Lektor	Blød	Gammel
F21	SDU	SAMF	Professor	Blød	Gammel
F22	SDU	NAT	Adjunkt/lektor	Hård	Ung
F23	AAU	NAT	Lektor	Hård	Gammel
F24	SDU	NAT	Lektor	Hård	Gammel
F25	SDU	NAT	Adjunkt	Hård	Ung
F26	SDU	SAMF	Lektor	Blød	Ung
F27	AU	SUND	Lektor	Hård	Gammel
F28	KU	HUM	Lektor	Blød	Ung
F29	CBS	SAMF	Lektor	Blød	Gammel
F30	DTU	NAT	Seniorforsker	Hård	Gammel
F31	AAU	HUM	Lektor	Blød	Gammel
F32	SDU	SAMF	Lektor	Blød	Gammel
F33	AU	SAMF	Professor	Blød	Gammel
F34	AAU	NAT	Professor	Hård	Gammel
F35	AU	HUM	Lektor	Blød	Gammel
F36	AU	HUM	Vid. ass.	Blød	Ung
F37	AU	SAMF	Seniorforsker	Blød	Gammel
F38	AAU	NAT	Adjunkt	Hård	Ung
F39	KU	SUND	Lektor	Hård	Gammel
F40	CBS	SAMF	Lektor	Blød	Ung
F41	AU	SUND	Professor	Hård	Gammel
F42	AU	HUM	Lektor	Blød	Ung
F43	CBS	SAMF	Lektor	Blød	Ung

Created: December 2013. Modified frem til oktober 2014. 20 er hårde; 23 bløde. 25 er gamle; 18 er unge.

Respondenterne er af fortrolighedshensyn anonymiseret. Forfatteren ligger inde med en 'oversættelsesnøgle'.

Bilag 2. Kodelister

STARTKODELISTE

- Kontrol^
- Normer^
- Selvværd^
- Frihed^
- Konsekvenser^
- Politisering^
- Mindreværd^
- Autonomi*
- Kompetence*
- Tilknytning*

Koder mærket^ er udledt af Frey og Jegens 'Impaired'-faktorer. De sidste tre mærket* er de grundlæggende psykologiske faktorer hos Gagné og Deci. Enkelte koder er overlappende.

SLUTKODELISTE

Denne er udbygget og suppleret efter den første søgning og gennemgang. Hver af koderne på startkodelisten blev suppleret med i søgeord, ligesom enkelte koder er tilføjet med søgeord (alt i alt 78 ord). Først gav gennemgangen dog anledning til en mere systematisk søgning efter generiske ord og begreber. Følgende koder tilføjes.

- 'Ung/gammel' tilføjes da den første gennemgang antydede, det er primært kunne være hér impaired self-esteem og self-awareness udtrykkes hos de unge forskere, mens de gamle føler uanset fakultet helt overvejende synes at føle sig sig autonome
- 'Blød/hård' tilføjes, da motiverne for den ene eller anden opfattelse kan komme til udtryk.
- Ekstern finansiering' tilføjes, da temaet ofte optræder. Det kan være en afledt effekt af BFI eller urelateret til systemet, men kan være central at filtrere ud.
- Tilsvarende tilføjes 'international konkurrence', da der synes at være utilsigtede og potentielt demotiverende adfærd forbundet hermed, som måske eller måske ikke kan se som en del af BFI.

Bilag 3. Displays – mængden

Display 1 er gengivet i analyseafsnittet.

Display 2 – styrken (de konkrete udsagn) er gengivet i analyseafsnittet

Display 2A. Mængden – antal udsagn

Udsagn om	Støtte (in)		Kontrol (out)		I alt
	Blød	Hård	Blød	Hård	
Autonomi	20	34	36	25	115
Kompetence	4	6	48	41	99
Tilknytning	8	5	35	26	74

Displays 2B. Mængden – antal forskere

Udsagn om	Støtte (in)		Kontrol (out)	
	Blød	Hård	Blød	Hård
Autonomi	14	16	12	8
Kompetence	4	2	14	17
Tilknytning	6	2	12	15

Display 3 – styrken (de konkrete udsagn) er gengivet i analyseafsnittet

Display 3A. Mængden – antal udsagn

Udsagn om	Støtte (in)		Kontrol (out)		I alt
	Ung	Gammel	Ung	Gammel	
Autonomi	20	34	37	24	115
Kompetence	4	6	52	37	99
Tilknytning	6	7	15	46	74

Displays 3B. Mængden – antal forskere

Udsagn om	Støtte (in)		Kontrol (out)	
	Ung	Gammel	Ung	Gammel
Autonomi	11	20	11	11
Kompetence	2	5	12	20
Tilknytning	4	5	8	19

Bilag 4. Arketyper: Display 2 og 3

Arketyper – blød vs. hård

				STØTTE				KONTROL		
Navn	Type	Type		Auto	Komp	Tilknyt		Auto	Komp	Tilknyt
F2	Blød	Gammel								
F3	Blød	Gammel								
F5	Blød	Ung								
F6	Blød	Ung								
F13	Blød	Gammel								
F14	Blød	Gammel								
F18	Blød	Gammel								
F20	Blød	Gammel								
F21	Blød	Gammel								
F26	Blød	Ung								
F28	Blød	Ung								
F29	Blød	Gammel								
F31	Blød	Gammel								
F32	Blød	Gammel								
F33	Blød	Gammel								
F35	Blød	Gammel								
F36	Blød	Ung								
F37	Blød	Gammel								
F39	Blød	Gammel								
F40	Blød	Ung								
F42	Blød	Ung								
F1	Hård	Ung								
F4	Hård	Gammel								
F7	Hård	Ung								
F8	Hård	Ung								
F9	Hård	Ung								
F10	Hård	Ung								
F11	Hård	Gammel								
F12	Hård	Gammel								
F15	Hård	Gammel								
F16	Hård	Gammel								
F19	Hård	Ung								
F22	Hård	Ung								
F23	Hård	Gammel								
F24	Hård	Gammel								
F25	Hård	Ung								
F27	Hård	Gammel								
F30	Hård	Gammel								
F34	Hård	Gammel								
F38	Hård	Ung								
F41	Hård	Gammel								
F43	Hård	Ung								

Arketyper: Ung vs. gammel

			STØTTE				KONTROL		
Navn	Type	Type	Auto	Komp	Tilknyt		Auto	Komp	Tilknyt
F1	Ung	Hård							
F5	Ung	Blød							
F6	Ung	Blød							
F7	Ung	Hård							
F8	Ung	Hård							
F9	Ung	Hård							
F10	Ung	Hård							
F19	Ung	Hård							
F22	Ung	Hård							
F25	Ung	Hård							
F26	Ung	Blød							
F28	Ung	Blød							
F36	Ung	Blød							
F38	Ung	Hård							
F40	Ung	Blød							
F42	Ung	Blød							
F43	Ung	Hård							
F2	Gammel	Blød							
F3	Gammel	Blød							
F4	Gammel	Hård							
F11	Gammel	Hård							
F12	Gammel	Hård							
F13	Gammel	Blød							
F14	Gammel	Blød							
F15	Gammel	Hård							
F16	Gammel	Hård							
F18	Gammel	Blød							
F20	Gammel	Blød							
F21	Gammel	Blød							
F23	Gammel	Hård							
F24	Gammel	Hård							
F27	Gammel	Hård							
F29	Gammel	Blød							
F30	Gammel	Hård							
F31	Gammel	Blød							
F32	Gammel	Blød							
F33	Gammel	Blød							
F34	Gammel	Hård							
F35	Gammel	Blød							
F37	Gammel	Blød							
F39	Gammel	Blød							
F41	Gammel	Hård							

De navngivne forskere

	Støtte (in)	Kontrol (out)
Autonomi	F1, F2, F3, F4, F5, F8, F9, F10, F11, F12, F14, F15, F16, F19, F20, F21, F23, F24, F25, F26, F27, F30, F31, F32, F34, F35, F37, F38, F39, F40, F43 (i alt 31)	F1, F2, F5, F6, F7, F12, F14, F16, F18, F19, F20, F22, F23, F28, F29, F31, F33, F34, F35, F36, F38, F40, F42 (i alt 23)
Kompetence	F2, F12, F14, F23, F38, F40, F43 (i alt 7)	F1, F2, F4, F5, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F15, F16, F19, F20, F21, F22, F24, F25, F27, F28, F30, F31, F33, F35, F36, F38, F39, F40, F41, F42, F43 (i alt 32)
Tilknytning	F2, F5, F8, F12, F13, F18, F23, F31, F38 (i alt 9)	F1, F2, F4, F5, F7, F10, F12, F13, F14, F15, F16, F20, F21, F24, F25, F27, F29, F28, F30, F31, F33, F34, F35, F36, F38, F39, F40 (i alt 27)

20 er hårde; 23 bløde. 25 er gamle; 18 er unge.

Bilag 5: Displays - begrundelser

Display 2. Bløde og hårde

Autonomi: Begrundelse	I alt		Støtte	Kontrol		Bløde	Hårde
Pres – ledelsesmæssigt	16		1	15		8	8
Pres – grundlag for ansættelse	15		2	13		8	7
Pres – publiceringsmæssigt	15		1	14		7	8
Pres – regulering	10		0	10		8	2
Spille spillet - dobbelt publiceringsstrategi, coping	7		4	3		5	2
Netværk – tab af, loyalitet	2		1	1		2	0
Uklarhed ledelsesmæssigt	5		2	3		2	3
Kender ikke BFI	8		8	0		1	7
Ignorer BFI	31		30	1		14	17
Ignorer BFI – selvbestemmelse og frihed	3		3	0		0	3
Ignorer BFI – ledelsesresistens	3		2	1		1	2
TOTAL	115		54	61		56	59
Kompetence: Begrundelse	I alt		Støtte	Kontrol		Bløde	Hårde
Faglighed – stolthed	10		4	6		4	6
Faglighed – begrænsning	16		0	16		11	5
Faglighed – relevans	9		1	8		5	4
Salami – delresultater,	6		0	6		3	3
Salami – kvantitet/kvalitet	15		0	15		5	10
Politisering – institution, nationalt etc.	7		1	6		4	3
Politisering - herunder BFI's fairness	24		4	20		15	9
Snyd eller dårlig stil	7		0	7		2	5
Mange forfattere	5		0	5		3	2
TOTAL	99		10	89		52	47
Tilknytning: Begrundelse	I alt		Støtte	Kontrol		Bløde	Hårde
Til faget	3		2	1		1	2
Til institutionen	5		2	3		1	4
Til instituttet	5		2	3		2	3
Økonomisk incitement	5		1	4		2	3
Ukollegialitet – internalisering, udmanøvrering, oversete opgaver, bidrager ikke til driften	21		0	21		13	8
Forpligtelse	4		4	0		1	3
Politisering (2) – BFI's retfærdighed, kvaliteter og konsekvenser	19		0	19		13	6
Ledelse	12		2	10		10	2
TOTAL	74		13	61		43	31

Display 3. Unge og gamle

Autonomi: Begrundelse	I alt		Støtte	Kontrol		Ung	Gammel
Pres – ledelsesmæssigt	16		1	15		8	8
Pres – grundlag for ansættelse	15		2	13		10	5
Pres – publiceringsmæssigt	15		1	14		8	7
Pres – regulering	10		0	10		7	3
Spille spillet - dobbelt strategi, coping	7		4	3		4	3
Netværk – tab af, loyalitet	2		1	1		2	0
Uklarhed ledelsesmæssigt	5		2	3		1	4
Kender ikke BFI	8		8	0		5	3
Ignorerer BFI	31		30	1		11	20
Ignorerer BFI – selvbestemmelse og frihed	3		3	0		0	3
Ignorerer BFI – ledelsesresistens	3		2	1		1	2
	115		54	61		57	58
Kompetence: Begrundelse	I alt		Støtte	Kontrol		Ung	Gammel
Faglighed – stolthed	10		4	6		3	7
Faglighed – begrænsning	16		0	16		14	2
Faglighed – relevans	9		1	8		5	4
Salami – delresultater,	6		0	6		2	4
Salami – kvantitet/kvalitet	15		0	15		13	2
Politisering – institution, nationalt etc.	7		1	6		4	3
Politisering - herunder BFI's fairness	24		4	20		10	14
Snyd eller dårlig stil	7		0	7		2	5
Mange forfattere	5		0	5		3	2
	99		10	89		56	43
Tilknytning: Begrundelse	I alt		Støtte	Kontrol		Ung	Gammel
Til faget	3		2	1		1	2
Til institutionen	5		2	3		2	3
Til instituttet	5		2	3		3	1
Økonomisk incitament	5		1	4		2	3
Ukollegialitet – internalisering, udmanøvrering, oversete opgaver, bidrager ikke til driften	21		0	21		3	18
Forpligtelse	4		4	0		0	4
Politisering (2) – BFI's retfærdighed, kvaliteter og konsekvenser	19		0	19		7	12
Ledelse	12		2	10		3	10
	74		13	61		21	53

Bilag 6: Impaired Self-determination og Self-esteem

Motivationsindeks / Forsker nr.	Stærkt nedsat	Middel nedsat	Svagt nedsat	Både- og	Svagt øget	Middel Øget	Stærkt øget
F1							
F2							
F3							
F4							
F5							
F6							
F7							
F8							
F9							
F10							
F11							
F12							
F13							
F14							
F15							
F16							
F18							
F19							
F20							
F21							
F22							
F23							
F24							
F25							
F26							
F27							
F28							
F29							
F30							
F31							
F32							
F33							
F34							
F35							
F36							
F37							
F38							
F39							
F40							
F41							
F42							
F43							
	16	27	20	16	13	20	5